

MIETE
MESTRADO EM INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO

As Start-Up e o Financiamento Bancário

Rui Manuel Pereira Alves

Dissertação

Orientador na FEUP: Mestre Eng.º Manuel de Sousa Aroso



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Porto, 2012

*À minha mulher
e ao meu filho*

Resumo

No atual contexto de conjuntura económica depressiva, a recuperação e o desenvolvimento da economia nacional passa pelo aparecimento de empreendedores capazes de identificar e aproveitar oportunidades, investindo e gerando riqueza e emprego.

A dificuldade de acesso ao financiamento por parte das start-up, quer na fase de arranque quer na fase de crescimento, é identificada como uma das principais barreiras ao empreendedorismo em Portugal.

Este estudo procura não só apresentar uma solução para a melhoria da construção dos planos de negócios, como também, identificar as principais causas da rejeição de uma proposta de crédito a uma start-up, através da identificação dos critérios utilizados pelos técnicos de análise de risco de crédito que exercem funções na Banca portuguesa.

ABSTRACT

In the current context of economic depression, recovery and development of the national economy depend on the emergence of entrepreneurs able to identify and seize opportunities, investing and generating wealth and employment.

The difficulty of access to finance for start-up, on early-stage or in the growth phase, is identified as one of the main barriers to entrepreneurship in Portugal.

This study seeks to not only provide a solution for improving the construction of business plans, but also identify the main causes of rejection of a proposed loan to a start-up, by identifying the criteria used by technical risk analysis credit that perform functions in Portuguese Banking.

Agradecimentos

Este trabalho só foi possível através da colaboração de um conjunto de pessoas que importa reconhecer.

Em primeiro lugar, ao meu orientador Mestre Engenheiro Manuel de Sousa Aroso pelos conselhos dispensados ao longo de todo o processo.

Ao Professor Doutor Engenheiro João José Pinto pela sensibilização e apoio, desde uma fase prematura do curso, para o processo de elaboração da dissertação.

A todos os técnicos de análise de risco de crédito que se disponibilizaram a colaborar na realização dos inquéritos.

Ao Professor Doutor Francisco Lage Calheiros, que por sua orientação candidatei-me ao MIETE, pela colaboração que prestou no presente estudo no âmbito do tratamento dos dados dos inquéritos.

Por fim, a todos que direta ou indiretamente colaboraram na realização deste estudo, o meu muito obrigado.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	A Questão	1
1.2	Objetivos	4
1.3	Interesse/Motivação	4
1.4	Estrutura	5
2	O contexto da Gestão de Risco no Sistema Financeiro da União Europeia	6
2.1	Histórico	6
2.2	Basileia II – A gestão do risco	7
2.3	Basileia III – As novas exigências	11
2.4	Impactos na atividade bancária	11
2.5	Impactos nas Start-Up	15
3	As Start-Up e o Atual Contexto da Atividade Bancária	16
3.1	Regras essenciais do pedido de crédito	16
3.1.1	Pedir informações	16
3.1.2	Disponibilização de documentação	17
3.1.3	Verificar termos e condições	17
3.1.4	Gerir ativamente a notação	19
3.1.5	Garantir o cumprimento do empréstimo	20
3.1.6	Considerar alternativas	21
3.2	O Plano de Negócios	22
3.2.1	O Modelo de Negócios	22
3.2.2	As projeções económico-financeiras	25
4	Análise aos Inquéritos	31
4.1	Processo de recolha de dados	31
4.2	Representatividade da Amostra	32
4.3	Resultados dos inquéritos	33
4.4	Conclusões do trabalho	37
5	Proposta de Guidelines para Start-Up's na Elaboração do Plano de Negócios	40
5.1	Introdução	40
5.1	Mitigar os fatores de rejeição	41
6	Conclusão e Proposta de Investigação Futura	44
6.1	Satisfação dos objetivos	44
6.2	Dificuldades na pesquisa	44
	Referências e Bibliografia	46
ANEXO A:	As origens do empreendedorismo	49
ANEXO B:	Evolução do investimento em projetos "seed capital" e "start up" em Portugal	53
ANEXO C:	O crescimento da empresa e o financiamento	54
ANEXO D:	Balanço funcional	55
ANEXO E:	Inquérito	56
ANEXO F:	Caraterização dos inquiridos	62
ANEXO G:	O perfil dos analistas - Histogramas	64

Índice de Figuras

Figura 1 – Idade dos Inquiridos	34
Figura 2 – Experiência na Função	34

1 Introdução

1.1 A Questão

O fomento da capacidade empreendedora e a criação de empresas são vitais para a competitividade futura do nosso País. Para que exista crescimento económico e competitividade devem ser apoiados o desenvolvimento de projetos empresariais, com vocação global em indústrias baseadas no conhecimento e tecnologia aplicada, suportado por um universo, já de referência, de investigadores, cientistas, engenheiros, gestores, com elevados níveis de qualificação. O empreendedorismo abrange a criação de novos negócios e o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes. Por contribuir para a criação de uma cultura empresarial dinâmica, onde as empresas procuram progredir na cadeia de valor, num ambiente económico global, o empreendedorismo encontra-se no centro da política económica e industrial.

Por outro lado, e de acordo com o estudo elaborado pelo Centro Atlântico (Rodrigues et al. 2004) o empreendedorismo em Portugal caracteriza-se por uma diversidade de opções de negócio, com o franchising (ou seja, marcas criadas por empreendedores portugueses que optaram por crescer nacional ou internacionalmente por essa via) e os serviços de conveniência às famílias ou de novo tipo para as empresas a assumirem um papel relevante. Assim como, o de as start-up's portuguesas terem cada vez mais uma política para a internacionalização, a viragem para o exterior é assumida por mais de 65% da amostra.

No **ANEXO A** é apresentada uma compilação de dados sobre as origens do empreendedorismo.

O relatório do Global Entrepreneurship Monitor (GEM PORTUGAL 2010) considera que a difusão dos efeitos negativos da crise económico-financeira internacional tem afetado significativamente a atividade económica portuguesa, com especial impacto na taxa de desemprego do País. É neste cenário, em que o referido relatório, assinala a degradação relativamente a alguns parâmetros da atividade económica e das políticas governamentais necessárias ao empreendedorismo. Não obstante, considera que é necessário resistir a esses fatores depressivos, dado que a recuperação e o desenvolvimento da economia nacional passam veemente pelo aparecimento de empreendedores, capazes de identificar e aproveitar oportunidades, investindo e gerando riqueza e emprego.

No que se refere às condições estruturais do empreendedorismo em Portugal, os resultados do estudo têm como principal fonte a sondagem a realizada junto de especialistas nacionais em empreendedorismo, contemplando os 10 fatores analisados através de uma escala com 5 graus, de “Insuficiente” a “Suficiente”.

São avaliadas as condições estruturais que têm impacto na atividade empreendedora em Portugal, expressos através dos fatores abaixo mencionados:

1. Apoio Financeiro
2. Políticas Governamentais
3. Programas Governamentais
4. Educação e Formação
5. Transferência de Investigação e Desenvolvimento (I&D)
6. Infraestrutura Comercial e Profissional
7. Abertura do Mercado/Barreiras à Entrada
8. Acesso a Infraestruturas Físicas
9. Normas Sociais e Culturais
10. Protecção de Direitos de Propriedade Intelectual

Na condição estrutural apoio financeiro, a disponibilidade de subsídios governamentais para empresas novas e em crescimento foi considerada um dos fatores para o fomento da atividade empreendedora.

Por oposição, a dificuldade de acesso a financiamento por parte das empresas novas e em crescimento é identificada como uma das principais barreiras ao empreendedorismo, ainda que alguns especialistas enalteçam o facto de se assistir a uma crescente dinamização da comunidade de Business Angels em Portugal.

Em termos globais, na maioria das condições estruturais (Apoio Financeiro, Programas Governamentais, Educação e Formação, Infraestrutura Comercial e Profissional, Acesso a Infraestruturas Físicas e Protecção de Direitos de Propriedade Intelectual), a opinião dos especialistas não variou significativamente face a 2007, não havendo também diferenças significativas entre Portugal e as economias orientadas para a inovação e a UE.

A condição estrutural relativa ao apoio financeiro contempla o nível de acessibilidade a fontes de financiamento para empresas novas e em crescimento, incluindo bolsas e subsídios. Neste contexto em matéria de apoio financeiro, os especialistas nacionais

tendem a considerar que este não é suficiente nem insuficiente. Neste contexto, o indicador mais favorável prende-se com a disponibilidade de subsídios governamentais, considerado, pelos especialistas, um dos principais fatores para o fomento da atividade empreendedora em Portugal. Por oposição, a disponibilidade de empréstimos e de capital de Ofertas Públicas Iniciais para empresas novas e em crescimento apresentam-se como os resultados mais desfavoráveis. Com efeito, a dificuldade de acesso a financiamento por parte das empresas novas e em crescimento é identificada, pelos especialistas nacionais, como uma das principais barreiras ao empreendedorismo em Portugal. De um modo geral, a opinião dos especialistas nacionais é menos favorável do que em 2007, destacando-se, neste âmbito, a disponibilidade de empréstimos.

Em linhas gerais, segundo Banha (2010) considera que o sistema em Portugal não tem cumprido bem esse papel. Isto porque, o mercado de capital de risco formal continua a registar resultados adversos ao investimento em projetos “seed capital” e “start-up”, uma vez que não há praticamente registos de quaisquer investimentos realizados na fase “seed capital”, durante os penúltimos três anos. Os dados do Quadro no **ANEXO B**, apresentam os projetos apoiados nestas fases.

Até ao momento, os empreendedores que se propõem criar uma empresa têm tido poucas opções. Ou possuem eles próprios capital para investir, ou recorrem a financiamento bancário ou se debatem no mercado de financiamento via capital de risco (Banha 2010). A primeira opção é uma opção obrigatória, em maior ou menor montante, é essencial que o empreendedor equilibre a sua confiança com risco e o traduza em algum capital inicial.

Por outro lado, a esmagadora maioria das start-up integram uma parcela muito expressiva do tecido empresarial português, designada por PME (Pequenas e Médias Empresas), que têm uma participação muito relevante nas nossas exportações. Com efeito, em 2010 existiam 1.168.964 empresas (INE 2012), das quais 97,9% eram do setor não financeiro, o volume de negócios realizado por estas foi de 356.390 milhões de euros sendo 60,6% sido gerado por PME. Potenciando a necessidade de que uma empresa ao iniciar a sua atividade mais tarde ou mais cedo terá a necessidade de recorrer ao financiamento bancário, principalmente se pensarmos que as PME não têm condições de acesso aos mercados de capitais para financiar as suas necessidades de tesouraria.

Sumariamente, o percurso tradicional do financiamento de start-up's começa no crédito bancário (Banha 2010) e nos recursos pessoais dos empreendedores que é, por sua vez, complementado com o investimento por parte dos que lhe são mais próximos e que, com ele, partilham a confiança no projeto.

1.2 Objetivos

Os objetivos para este estudo sobre as start-up e o financiamento bancário, levando em consideração o ponto de vista dos técnicos de análise de risco de crédito, são:

- Enumerar e priorizar os motivos da rejeição de uma proposta de crédito a uma start-up e PME já instalada no mercado.
- Elencar os aspetos mais valorizados, pelos técnicos de análise de risco de crédito, na análise do plano de negócios de uma start-up.

1.3 Interesse/Motivação

O Programa de Assistência Económica e Financeira (Banco de Portugal 2011) estabelece nos planos de financiamento e de capitais, princípios comuns a todos os grupos bancários. Tendo sido estabelecida a necessidade da desalavancagem do setor bancário, que consagra a necessidade de continuar a apoiar os setores mais produtivos da economia, incluindo as start-up. Por outro lado, existe uma visão mais dinâmica onde esta fonte de financiamento é colocada numa perspetiva transversal às fases da criação de empresas, entendendo que o crédito é um serviço e como tal faz parte da cadeia de valor. Desta forma, quando uma empresa define a sua proposta de valor deve incorporar o crédito na sua cadeia de valor, por forma, a poder diagnosticar a gestão do crédito como uma vantagem competitiva (Porter 1998). Segundo Batista (2004), esta é uma realidade que frequentemente não se verifica nas empresas.

Perante este enquadramento, durante a frequência escolar do curso mestrado permiti-me o diálogo com atuais e futuros empreendedores que entendem o financiamento, relativamente à fase em que se encontra a empresa, tal como está no **ANEXO C**. Onde se observa, que o financiamento bancário apenas surge nas fases de “start-up” ou na fase de crescimento da empresa.

Deste modo, essa interação associada à minha experiência profissional enquanto técnico de análise de risco de crédito a exercer funções na banca, que me motivaram a desenvolver um estudo que permitisse aos empreendedores adaptar os planos de negócios das suas start-up às exigências de análise de crédito da banca.

1.4 Estrutura

A presente dissertação encontra-se organizada em 6 capítulos e anexos. No capítulo 1, é apresentada a questão, objetivos e interesse/motivação relativamente ao tema do financiamento bancário e as start-up. Posteriormente, no capítulo 2, foi descrito o contexto atual da gestão de risco do sistema financeiro na união europeia e respetivo impactos na atividade bancária e na start-up. No capítulo 3 são apresentadas regras essenciais para o pedido de crédito bancário, assim como, sintetizada literatura relevante sobre o plano de negócios. No capítulo 4 são descritos e analisados os resultados dos inquéritos. Seguindo-se, o capítulo 5 é apresentado um modelo na elaboração de um plano de negócios para uma start-up que pretende submeter uma proposta de crédito à aprovação bancária. Finalmente, no último capítulo sumariou-se as conclusões do estudo efetuado, assim como, são apresentadas as propostas para investigações futuras.

2 O Contexto da Gestão de Risco no Sistema Financeiro da União Europeia

2.1 Histórico

Concluído em junho de 2004 pelo Comité de Basileia de Supervisão Bancária (IAPMEI 2006), o acordo revisto relativo à convergência internacional do cálculo de fundos próprios e dos requisitos de fundos próprios - Basileia II - constitui a base da proposta de diretiva relativa à reformulação das diretivas 2000/12/CE e 93/6/CEE que a Comissão apresentou a 14 de julho de 2004. O regime europeu em vigor alicerça-se no Acordo de Basileia de 1988 (Basileia I).

Com o decorrer do tempo, tornou-se cada vez mais evidente a discrepância, em termos de montante e de composição, entre os fundos próprios exigidos pela autoridade de controlo (fundos próprios regulamentares) e os fundos próprios económicos, ou seja, os capitais que o banco julga necessários para cobrir os riscos. A proposta da Comissão relativa à reformulação das diretivas 2000/12/CE e 93/6/CEE prevê uma melhor adaptação das exigências regulamentares em matéria de fundos próprios aos riscos incorridos em termos de crédito e também que se tenha em conta a evolução recente em matéria de mercados financeiros e de técnicas aplicadas pelas instituições para efeitos de gestão dos riscos, tendo em vista assegurar uma melhor convergência entre os fundos próprios económicos e os fundos próprios regulamentares.

Além disso, pela primeira vez, no quadro dos requisitos de fundos próprios, ter em consideração, para além dos riscos de crédito (e do mercado), os riscos operacionais e as normas aplicáveis às titularizações e às técnicas destinadas a minimizar os riscos de crédito. Estas duas diretivas devem obrigatoriamente aplicar-se a todas as instituições de crédito e a todas as empresas de investimento da União Europeia, independentemente da sua dimensão, a fim de obviar a distorções de concorrência. Estão previstas opções nacionais para contemplar as diferenças estruturais existentes entre os mercados financeiros dos 25 Estados-Membros da União Europeia e as diferentes dimensões das instituições abrangidas. No caso das empresas de investimento, estão também previstas derrogações.

2.2 Basileia II – A gestão do risco

Principais alterações sobre o controlo do risco de crédito nas instituições financeiras

O Acordo de Basileia II (GM 2008), cujo principal objetivo é assegurar a estabilidade do sistema financeiro global, veio introduzir novas regras na adequação do capital das instituições financeiras, modificando de forma indelével o modo como estas fazem a sua avaliação de risco aquando da concessão de empréstimos. As alterações introduzidas terão impactos diretos no modo de funcionamento das instituições financeiras e na forma como estas se relacionam com os clientes do crédito, designadamente, e com particular relevância, quando se tratam de PME's. Cada vez mais o funcionamento dos mercados financeiros está condicionado pelas entidades reguladoras, sendo neste contexto importante realçar as normas emanadas no âmbito do Acordo de Basileia II e as suas principais consequências/alterações ao nível das instituições financeiras e a sua relação com o mercado, designadamente no que respeita às PME's. Estas normas foram acolhidas na ordem jurídica comunitária com a publicação em 14 de Junho de 2006, da diretiva Bancária Codificada (2006/48/CE) e da diretiva de Adequação de Fundos Próprios (2006/49/CE).

Os riscos para o setor bancário ocorrem quando estes assumem empréstimos individuais, correndo o risco de que não sejam reembolsados total ou parcialmente. Na sua maioria, os bancos estão dispostos a correr riscos, cobrando em retorno uma taxa de juro, esperam ganhar com o retorno dos riscos por eles assumidos.

Os riscos do setor bancário podem ser enquadrados em três categorias distintas: Risco de Mercado, Risco de Crédito e Risco Operacional.

Risco de Mercado

O risco de mercado advém da possibilidade de ocorrerem perdas mediante movimentos desfavoráveis no mercado. É o risco de perder dinheiro resultante da mudança ocorrida no valor percebido de um instrumento. O exemplo clássico de risco de mercado resulta das perdas na Bolsa de Valores.

Risco de Crédito

O risco de crédito ocorre quando pessoas individuais, empresas ou o governo falham em honrar o compromisso assumido de efetuar um pagamento. Existe uma fronteira pequena entre o risco de mercado e o risco de crédito, uma vez que o risco de mercado poderá influenciar as decisões dos atores mencionados acima. O risco de crédito advém de diversas fontes, entre as quais podemos destacar os empréstimos individuais (falha em repor total ou parcialmente a quantia emprestada) e as operações de troca (quando o sujeito se apercebe que vai perder dinheiro com a troca, fica relutante em pagar).

Risco Operacional

O risco operacional compreende todas as outras formas a partir das quais é passível que um banco perca dinheiro. Um exemplo base de risco operacional é a fraude.

O regime prudencial proposto por Basileia II está suportado por uma estrutura composta por três Pilares (CIM 2006):

Pilar I

Cálculo do capital regulamentar de acordo com o rating das contrapartes ou de estimativas internas de probabilidade de default (PD), severidade de perda (Loss Given Default, LGD) e valor de exposição em caso de incumprimento (Exposure at Default, EAD). Neste Pilar, os bancos poderão calcular os seus requisitos de capital, considerando os rating das suas contrapartes (abordagem standard) e/ou as suas estimativas de PD, LGD e EAD (abordagem de ratings internos ou IRB: internal rating-based), usando fórmulas pré-definidas. Estas fórmulas foram corrigidas de forma a aproximarem adequadamente a perda inesperada.

Categorias de exposição:

- Empresas

- PME's
- Outras empresas
- Empréstimos especializados (project finance, imobiliário comercial)

- Soberanos

- Bancos
- Retalho
 - Hipotecas
 - Créditos “revolving” (cartões de crédito, contas correntes)
 - Outros empréstimos de retalho (consumo e pequenos negócios, com exposição até 1M€).

O setor financeiro tem vindo a melhorar as suas metodologias de análise de risco de crédito, adotando a abordagem IRB para as suas principais carteiras de crédito. No sentido de evoluir nesse sentido foram desenvolvidos, pelos bancos, essencialmente dois tipos de modelos: modelo de scoring reativo e modelos de rating interno.

Modelos de Scoring Reactivos

Procuram explicar o incumprimento a partir de informação sociodemográfica e financeira pedida ao cliente no momento em que solicita um crédito, bem como informação de relacionamento, quando exista. Neste caso também foram desenvolvidos modelos comportamentais que consideram apenas informação resultante do relacionamento com o banco.

Modelos de Rating Internos

Para crédito a empresas são desenvolvidos modelos de rating interno, os quais, devidamente articulados com informação qualitativa, setorial e de relacionamento, produzem uma classificação de risco de crédito à escala das agências de rating.

Pilar II

Análise da adequação do capital resultante da aplicação das fórmulas pré-definidas, com intervenção das autoridades de supervisão. Os bancos deverão também aferir a suficiência dos capitais próprios sem recurso às fórmulas de IRB. Para tal, os bancos deverão desenvolver capacidades de modelização do risco de portfólios de crédito e da relação entre as perdas e variáveis macroeconómicas (stress tests). Pretende-se obter estimativas para a perda esperada (expected loss, EL) e inesperada (unexpected loss, UL) no portfólio de crédito à habitação, dadas as condições macroeconómicas atuais.

Pilar III

“Disclosure” de informação de gestão baseada em risco. A divulgação pública aumenta a transparência, facilita a avaliação, reduz a incerteza nos mercados e reforça a disciplina do mercado.

Deste modo, o banco deve divulgar informações suficientes sobre a sua gestão do risco de liquidez para permitir que as partes interessadas para fazer um julgamento informado sobre a capacidade do banco para atender suas necessidades de liquidez (BIS 2011). A descrição do banco do seu quadro de gestão de risco de liquidez deve indicar o grau ao qual a função de tesouraria e gestão do risco de liquidez é centralizada ou descentralizada. Um banco deve descrever esta estrutura no que diz respeito às suas atividades de financiamento, até ao limite da configuração de sistemas, e suas estratégias de empréstimos intra - grupo. Onde tesouraria centralizada e funções de gestão de risco estão em vigor, a interação entre as unidades do grupo devem ser descritas.

O objetivo para as unidades de negócio na organização deve também ser indicada, por exemplo, na medida em que são esperados para gerenciar seus riscos de liquidez. Como parte de sua apresentação periódica de relatórios financeiros, o banco deve fornecer dados quantitativos sobre a sua posição de liquidez, que permite que os participantes do mercado para formar uma opinião sobre o seu risco de liquidez.

São exemplos (AB 2009) de divulgações quantitativas atualmente divulgadas por alguns bancos, incluindo informações sobre o tamanho e a composição do banco de liquidez a amortecer, as exigências de garantia adicional, como resultado de uma descida de notação de crédito, os valores das relações internas e outras métricas-chave que monitora a gestão (incluindo métricas de regulamentação que possam existir na jurisdição do banco), os limites colocados os valores dessas métricas, balanço e elementos extrapatrimoniais, discriminados em uma série de vencimento de curto prazo e os gaps de liquidez resultante cumulativos. Um banco deve também fornecer discussão qualitativa suficiente em torno das suas métricas, que permita aos participantes do mercado compreendê-los.

2.3 Basileia III – As novas exigências

As novas normas, aprovadas pelo Comité de Supervisão Bancária da Basileia (AE 2010), obrigarão os bancos a manter mais capital como garantia para uma variedade de empréstimos e investimentos, o que deverá reduzir os lucros das instituições. Os bancos deverão manter um nível de capitalização, medido pela soma do valor de suas ações ordinárias com reservas em à vista, equivalente a pelo menos 4,5% de seus ativos. A exigência atual é de apenas 2%. Para efeito de comparação, depois dos testes de stress realizados em 2009, os bancos dos Estados Unidos precisam manter reservas de pelo menos 4% dos ativos. Também haverá uma margem de conservação de capital de 2,5% dos ativos.

Caso o nível de capital de um banco caia abaixo desse nível, ele poderá ter restrições para o pagamento de dividendos a seus acionistas ou bonus para seus executivos. A exigência de capital de categoria 1 deverá subir de 4% para 6%, mas a de capital total será mantida em 8%. O acordo prevê ainda uma margem em contracíclico equivalente a entre zero e 2,5% do nível de capitalização de mercado, destinado a proteger o sistema bancário em períodos de crescimento excessivo da disponibilidade de crédito, conforme a necessidade. Com isso, o nível mínimo de capital total será elevado para 10,5% do total de ativos. Segundo o comunicado do Comité de Supervisão Bancária, bancos com importância sistêmica - aqueles com tamanho suficiente para que sua falência seja considerada uma ameaça a todo o sistema financeiro - deverão ter capacidade de absorção de perdas maior do que os padrões anunciados.

Prazos

A implementação das novas regras deverá ser gradual, a partir de janeiro de 2013. Entre janeiro de 2013 e janeiro de 2015, os bancos precisarão implementar a parte referente às reservas de capital. A margem de conservação de capital deverá ser implantado entre janeiro de 2016 e janeiro de 2019.

2.4 Impactos na atividade bancária

Do ponto de vista prático (GM 2008), os bancos têm de implementar sistemas de controlo de risco mais apertado, sendo que sistemas de rating/scoring de risco terão de

ser amplamente utilizados. A este respeito, os bancos poderão utilizar dois sistemas de rating: método Padrão, baseado nas notações divulgadas por agências de notação externa reconhecidas e o método das Notações Internas (IRB).

A grande diferença, agora em vigor com o Basileia II, é o facto de os bancos serem obrigados a implementarem tais sistemas de rating e de tais sistemas poderem ser supervisionados pelas entidades competentes. Contudo, como as PME's não são normalmente cobertas pelas agências de rating, o que significa que os bancos vão ter de implementar sistemas de rating internos. Assim, surge uma subjetividade na notação (Batista 2004) que vem do facto de cada um ter que desenvolver os seus próprios modelos. Nenhum modelo é reprodutível de país para país ou mesmo de instituição para instituição. Os modelos a aplicar são essencialmente estatísticos (embora, tecnologicamente, possam assumir outras formas) e o universo de amostragem a utilizar não poderá ser outro que não aquele que a instituição tem acesso - o seu histórico de operações, eventos e clientes. E o ponto chave é exatamente a construção do universo de amostragem e a tecnologia mais apropriada para lidar com ele. Nesta fase, existe a tendência para esquecer os métodos dos analistas de risco e a percepção do gestor de balcão, esquecendo que estes agentes internos não faziam complexos modelos analíticos com integrais triplos paramétricos para avaliar a qualidade do cliente.

Esses métodos e essa percepção não podem ser dissociados dos modelos a construir. E não o podem ser porque estão intimamente ligados ao histórico das operações, isto é, não haveria a operação se não houvesse da parte dos analistas de risco e dos gestores de balcão, e da sua metodologia, um sinal positivo relativamente à realização da operação. Outra tendência será o tratamento da informação sem considerar a envolvente à operação.

No entanto, pode ser descrito algum desse trabalho:

- O carregamento de informação externa à atividade das instituições é algo que terá que ser feito pela primeira vez, principalmente nos bancos comerciais.

- A informação financeira das empresas que servia de base para a avaliação do risco a elas associado reside normalmente em ficheiros dispersos e dissociados da informação operacional. Tudo isto terá que ser integrado numa base comum de informação para que sistemas automáticos (quer sejam baseados em estatística pura, inteligência artificial ou algoritmos genéticos) possam atribuir uma notação de risco que se ajuste com os critérios do acordo.
- Até esta integração acarta a dificuldade adicional de a informação ser assíncrona, isto é, a informação a integrar tem relevância em espaços temporais diferentes (um balancete surge de ano a ano, o desemprego de 3 em 3 meses, um pedido de crédito pode ocorrer todos os dias).

O que é uma notação

Uma notação (IAPMEI 2007) representa uma avaliação da credibilidade de um devedor específico, ou seja, do grau de probabilidade de o devedor reembolsar a dívida.

Para a atribuição de notações internas, os bancos recolhem informações dos seus clientes. Muitos obtêm também informações financeiras e outras acerca dos clientes junto de agências de crédito privadas e utilizam essas informações como elementos para os seus próprios sistemas de notação.

A notação é um breve perfil do mutuário, resumindo as informações qualitativas e quantitativas de que o banco dispõe em comparação com os dados de anteriores mutuários e do respetivo reembolso de empréstimos.

Como são notadas as empresas

Os bancos começam por recolher informações pormenorizadas sobre certas características dos seus mutuários. Os bancos comparam seguidamente fatores específicos obtidos dos dados dos clientes de crédito com dados históricos sobre incumprimentos, com vista a determinar a frequência com que os mutuários com características semelhantes não reembolsaram os seus empréstimos no passado. Finalmente, com base em algoritmos estatísticos, os bancos atribuem as notações correspondentes.

A informação recolhida pelos bancos inclui habitualmente características tanto quantitativas como qualitativas do cliente de empréstimos. Embora muitas destas informações sempre tenham sido recolhidas, muitos bancos passarão a analisá-las, no novo contexto da notação, de forma mais completa e sistemática. Para as PME, as informações quantitativas são habitualmente obtidas de relatórios financeiros ou das contas anuais; muitos bancos pedem também planos empresariais ou declarações de impostos. Os principais fatores quantitativos que os bancos retiram desses materiais são números e rácios financeiros. A recolha de informações qualitativas envolve frequentemente reuniões presenciais, principalmente no contexto de uma start-up.

Num sistema de notação, a importância dos fatores qualitativos costuma depender da dimensão da empresa e da dimensão do empréstimo em questão. Em geral, os fatores qualitativos terão mais influência na notação no caso de PME de maior dimensão ou de empréstimos mais volumosos. Quanto maiores forem a PME e/ou o montante do empréstimo pedido, mais informações o banco exigirá normalmente para o seu processo de atribuição de uma notação. Para as start-up, as informações recolhidas por um banco para o processamento de um pedido de crédito são substancialmente diferentes, uma vez que tais empresas não podem fornecer dados financeiros históricos.

A utilização das notações pelos bancos

Uma vez atribuída uma notação, o banco utilizá-la-á em várias fases do seu processo creditício interno, que inclui a decisão de crédito, a fixação do preço e o acompanhamento permanente dos mutuários. Os bancos sempre seguiram regras para decidir sobre os pedidos de crédito, com base na sua situação global, garantias e outros fatores comparáveis. No entanto, no passado, as decisões de crédito ainda dependiam em grande medida, na maioria dos casos, da opinião individual do representante do banco. Centrando a atenção nas notações, os bancos estão a criar uma base mais sistemática para as suas decisões de crédito. As notações são consideradas o critério mais importante do processo de decisão de crédito por quase todos os bancos.

Assim, a notação de um mutuário pode determinar não só a decisão sobre um pedido de crédito, mas também o montante das garantias necessárias e a duração máxima do empréstimo. Em geral, os bancos tendem a formular estas regras de tomada de decisão

de forma mais precisa que no passado, a aplicá-las de modo mais sistemático e a adaptá-las às suas estratégias de negócio específicas.

2.5 Impacto nas Start-Up

Como vimos, o acordo de Basileia II, cujo principal objetivo é assegurar a estabilidade do sistema financeiro global, veio introduzir novas regras na adequação do capital das instituições financeiras, modificando de forma indelével o modo como estas fazem a sua avaliação de risco aquando da concessão de empréstimos. As alterações introduzidas terão impactos diretos no modo de funcionamento das instituições financeiras e na forma como estas se relacionam com os clientes do crédito, designadamente, e com particular relevância, quando se tratam de start-up. Segundo (GM 2008), o conjunto de regulamentação enquadrada no Basileia II tem dois grandes impactos reais nas start-up portuguesas:

Processo de obtenção de crédito

A partir desse momento, os bancos serão obrigados a calcular um rating de uma start-up antes de lhe conceder qualquer crédito. Para que seja possível calcular este rating, qualquer start-up terá de disponibilizar um conjunto alargado de informação tal como: relatórios e contas, peso e importância relativa dos diversos fornecedores e clientes, relações entre sócios, detalhes sobre a sua estratégia de negócio, descrição do seu plano financeiro de negócio, etc. Quer isto dizer que a obtenção de crédito, por parte das start-up's, e as condições subjacentes de montantes e spreads estarão diretamente relacionadas com a quantidade e qualidade de informação disponibilizada às entidades bancárias. Assim, caso não forneçam tal informação de uma forma clara e objetiva, o acesso ao crédito poderá estar em risco.

Capacidade de acesso ao crédito

Uma das novidades que o Basileia II vem introduzir é a crescente harmonização dos rácios de solvabilidade dos bancos. Com a crescente harmonização, os bancos portugueses poderão, por restrições legais e de supervisão, ter menos recursos para emprestar. Em termos muito simples, se eram os bancos que competiam entre eles para conceder crédito, serão agora as start-up's a competir entre si para terem acesso ao crédito, de forma a cumprirem os rácios de solvabilidade.

3 As Start-Up e o Atual Contexto da Atividade Bancária

3.1 Regras essenciais do pedido de crédito

Serão agora apresentadas seis regras essenciais (IAPMEI 2007) para as start-up lidarem com maior potencial de sucesso com os bancos sobre questões de crédito no novo enquadramento do financiamento.

3.1.1 Pedir informações

As informações gerais fornecidas pelos bancos acerca dos seus processos de notação e de crédito, assim como, as informações que exigem aos proponentes podem variar significativamente de banco para banco. Assim, o banco deverá ser questionado acerca do tipo de documentação que recolhe e se revela os resultados do processo de notação a cada cliente.

Informações gerais sobre Basileia II e notações

Alguns bancos informam as suas clientes acerca das alterações decorrentes dos desenvolvimentos em curso relacionados com a introdução de sistemas de notação. No entanto, nem todos os bancos o fazem e nem todos os bancos informarão as suas clientes start-up da mesma maneira. Assim, deverá ser solicitado ao banco documentação disponível que o mesmo tenha produzido e que seja relevante para as start-up no contexto das notações e de Basileia II.

Informações a fornecer ao banco

Garantir o conhecimento prévio de quais os requisitos de informação do banco, ou seja, que documentos devem ser apresentados e em que formato. Se o banco pedir um plano empresarial, devem ser questionados quais os pontos principais que o plano deve abranger.

Revelações sobre o processo de notação

Há diferenças consideráveis nas políticas de revelação desses elementos pelos bancos: alguns bancos podem não ceder muita informação, ao passo que outros podem informar de forma bastante extensa acerca do respetivo processo de notação, os seus fatores fundamentais e as possibilidades de a melhorar.

Reunião de notação

Alguns bancos dão aos seus clientes a possibilidade de reuniões regulares em que explicam a notação dominante e a forma de a melhorar. Uma ideia geral da forma como o banco atribui uma notação facilitará a focalização nas questões que têm mais influência na notação. À medida que sejam melhorados esses factores, o banco poderá oferecer condições mais favoráveis.

3.1.2 Disponibilização de documentação

Garantir que qualquer documento fornecido ao banco está correto e completo, é de alta qualidade e em tempo útil.

Fornecer informações de alta qualidade

Nos casos em que não é possível fornecer números exatos, devem ser transmitidas as estimativas ou indicar intervalos de variação. Mesmo que não existam mudanças aparentes na informação pedida, muitos bancos olham para os documentos que fornece com maior detalhe. Como o representante do banco é o ponto de contacto mais importante, devem ser apresentados os documentos num formato claramente estruturado que seja conveniente para o representante ler.

Apresentar toda a informação a tempo

Seguindo a lógica de uma gestão do risco prudente, muitos bancos têm tendência para imaginar o pior cenário, caso falte alguma informação relativa à situação atual de um mutuário. Uma vez que isso pode ter implicações para a notação, é crucial evitar atrasos e omissões quando se fornecem as informações.

3.1.3 Verificar termos e condições

Os bancos levam em conta um certo número de fatores para determinar o preço e outras condições de um contrato de empréstimo. Seguidamente, são apresentados alguns desses fatores por ordem decrescente da sua provável importância relativa. Uma vez que podem existir diferenças consideráveis de banco para banco, é sempre necessário

questionar sempre se e de que modo o banco tem em consideração esses fatores, e a forma de trabalhá-los, de maneira a serem melhoradas as condições que são oferecidas.

A notação é um elemento-chave do preço do empréstimo

Os bancos usam as notações como elemento principal para calcular a perda esperada que um dado empréstimo implica. Além disso, a percentagem de capital que tem de ser posto em reservas para levar em conta a possibilidade de as perdas serem superiores ao esperado dependerá também da notação. Assim, a notação é um indicador-chave do custo em que um banco incorre por um dado empréstimo.

O preço do empréstimo pode ser reduzido através de garantias

As garantias são um fator importante que os bancos levam em conta ao estabelecerem o preço de um empréstimo. O fornecimento de mais garantias pode ajudar a reduzir os juros que vai pagar. Se a notação for relativamente baixa, as garantias podem ajudar a obter um empréstimo. Vale a pena perguntar que tipos de garantias o seu banco está disposto a aceitar. No entanto, deve-se ter presente que o impacto das garantias na redução dos riscos de um empréstimo depende do seu tipo e respetiva liquidez.

A incerteza aumenta com o prazo

O prazo de um empréstimo é outro fator importante no cálculo do preço desse empréstimo e um fator que é levado em conta por quase todos os bancos. Deste modo, as taxas de juro são mais baixas para os empréstimos de curto prazo do que para os empréstimos de longo prazo. Isto deve-se ao fato de a incerteza aumentar com o prazo do empréstimo. Em geral, os bancos tenderão a só conceder prazos mais longos aos mutuários com notação suficiente.

Os convénios proporcionam uma forma de adaptar o contrato de empréstimo

A integração de condições especiais ou convénios no contrato de empréstimo pode ser uma forma de levar em consideração tanto as capacidades da start-up como as necessidades do banco. Assim, devem-se informar acerca de convénios e dos seus possíveis efeitos no preço do empréstimo. Habitualmente, os convénios dizem respeito ao nível máximo permissível de endividamento de uma start-up, ao limiar da sua

rendibilidade ou, por vezes, à liquidez mínima. Assim, por exemplo, um convénio poderia dar ao banco o direito de anulação antecipada do contrato, caso o capital próprio do mutuário passe abaixo de um certo nível. Com esse convénio, o banco pode reduzir o risco que assume e pode estar disposto a aceitar o prazo mais longo para o empréstimo em questão.

Relacionamento global com o cliente

O relacionamento global com o cliente, ou seja, outras relações comerciais que possa ter com o banco (como depósito de títulos, seguros, locação financeira), é outro fator que muitos bancos levam em consideração no estabelecimento do preço de um empréstimo, uma vez que representa outras fontes de rendimento. Naturalmente que este fator tende a ser mais importante para os bancos com uma gama de produtos mais ampla.

O preço varia com o volume: descontos limitados em empréstimos de maior dimensão

Um último fator é já conhecido, por ser usado na fixação dos preços de bens corpóreos: o volume de crédito. Assim, por exemplo, ao efetuar-se a transferência de um empréstimo já existente de um banco para outro (no qual está a pedir um empréstimo), este último pode aceitar cobrar taxas de juro inferiores, devido ao maior volume do empréstimo.

3.1.4. Gerir ativamente a notação

Ao tratar de negócios, deve-se ter sempre em mente os fatores-chave que contam para a notação.

Ter presente os fatores que afetam a notação

Na generalidade dos casos, sabe-se que a notação depende das informações que fornecer ao seu banco e da forma como as fornece é a base para gerir a sua notação. Assim, se o banco propuser reuniões de notação conforme acima descrito, será uma oportunidade para se perceber o que é determinante para a notação e que aspetos precisam de atenção especial. Além disso, alguns bancos oferecem serviços de consultoria sobre a notação. Isto é mais um passo no sentido de o banco propor medidas concretas, financeiras e não financeiras, com vista a melhorar a notação da sua carteira de clientes empresa. Embora,

atualmente, este tipo de serviço seja proposto por apenas alguns bancos, é provável que ele venha a intensificar-se muito mais dentro de poucos anos.

Ênfase na gestão dos fatores-chave que entram na notação

Uma vez que saiba quais os fatores que influenciam a sua notação, é útil geri-los da melhor forma possível, pois eles podem ter efeitos na taxa de juro que paga. Os bancos de países diferentes usam indicadores diferentes para avaliar a credibilidade de uma empresa. Os fatores quantitativos consistem, na sua maioria, em rácios financeiros. O rácio de endividamento ou efeito de alavanca financeira de uma empresa continuarão provavelmente a ser o fator quantitativo com mais influência nos sistemas de notação, seguindo-se-lhe as medidas da liquidez e rendibilidade. A qualidade da gestão e a situação de mercado continuarão a ser os fatores qualitativos mais importantes. Para empréstimos de maior dimensão, alguns bancos poderão analisar também a dependência de um cliente em relação aos seus principais fornecedores ou clientes. Uma vez que os fatores qualitativos constituem uma parte considerável da notação, deve ser apresentados com algum grau de pormenor. Deve-se demonstrar ao banco de que se está a gerir adequadamente os riscos do negócio.

3.1.5 Garantir o cumprimento do empréstimo

Como parte da monitorização permanente dos empréstimos sem andamento, os bancos observam a forma como está a evoluir o negócio de cada mutuário. Em função das especificações de cada contrato, os bancos podem intervir, caso identifiquem possíveis problemas.

Considerar a notação como um processo contínuo

Na maioria dos bancos, a monitorização dos créditos é usada, antes de mais, para fazer atualizações das notações numa base regular. Assim, deve-se ter presente que as variações do desempenho e da robustez financeira da empresa serão consideradas pelo banco durante toda a duração do seu empréstimo. Para além dessas revisões, são também frequentemente feitas atualizações sempre que os bancos recebem informações relativas aos encerramentos oficiais de contas ou outras.

Estar a par das regras

É essencial estar seguro das condições de denúncia dos empréstimos, assim como, da existência e da natureza de quaisquer convênios no seu contrato

Efetuar a gestão do comportamento como pagador

Tentar sempre evitar descobertos desnecessários e não esquecer de pagar as prestações a tempo. Ter sempre presente que os contratos podem ser analisados automaticamente no que respeita a quaisquer movimentos excepcionais (por exemplo, em termos de frequência ou montantes, potencialmente tanto para aumentos como para diminuições). Ao se planejar mudanças no negócio, não se esquecer de informar o banco evitando mal-entendidos, afetando negativamente a notação.

Apresentar todas as atualizações a tempo

Em particular, as relativas ao encerramento das contas dos exercícios. Muitos bancos tomam a apresentação tardia dessa informação como um sinal de pré-aviso. A prática da gestão de risco dos bancos parte do princípio de que a informação em falta contém provavelmente informações desfavoráveis e que é por essa razão que está a ser retida.

O contexto do setor de atividade

Há um fator que escapa ao controlo do empresário: o desempenho do seu ramo de atividade. Um número considerável de bancos interpreta um débil desempenho global do ramo de atividade como um sinal de aviso ou como um fator de notação negativo. Esta situação assume maior importância se a empresa integrar um ramo de atividade que está em dificuldades. Nesses casos, é premente mostrar por que razão não é afetado (ou é apenas parcialmente afetado) pelos problemas desse setor.

3.1.6 Considerar alternativas

Embora o crédito seja, tradicionalmente, a forma mais comum de financiamento, há também outras opções. Podem ser implementadas medidas que visem a redução das necessidades de financiamento da empresa, tais como: locação financeira, factoring e ganhos de eficiências internas à empresa (ex.: fornecedores e stocks).

3.2 O Plano de Negócios

Neste capítulo serão apresentadas duas das secções que constituem o plano de negócios: o modelo de negócios e as projeções económico-financeiras.

3.2.1 O Modelo de Negócios

Nesta secção será apresentado o Modelo Canvas (Osterwalder e Pigneur 2010), através da apresentação dos 9 blocos que o constituem.

Segmentos de clientes

Devem ser selecionados os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa tem como objetivo alcançar e servir. A empresa tem de tomar consciência da decisão de quais os segmentos que deve servir e quais deve ignorar. Quando essa decisão estiver tomada, o modelo de negócios pode ser concebido em torno de uma forte compreensão das necessidades específicas dos consumidores.

Proposta de valor

Razão pela qual os clientes se direcionam para uma empresa e não para outra, ou seja, a forma como resolvem um problema/necessidade de um cliente. Não necessariamente passa pela oferta de uma inovação radical, essencialmente passa por oferecer novos atributos para algo que já existe no mercado. O valor pode ser quantitativo (ex.: preço, rapidez de atendimento), ou qualitativo (ex.: design, experiência do consumidor). Um produto ou serviço que seja uma novidade ou que tenha um melhor desempenho face aos existentes, são claramente contributos para a criação de valor. Acrescente-se a este a customização que se tem afirmado de uma forma crescente como uma tendência a ganhar importância nas propostas de valor das empresas.

Distribuição

Como empresa comunica e alcança os seus segmentos de clientes e transfere a sua criação de valor. A complexidade está em encontrar o equilíbrio correto entre os diversos tipos de canais, por forma, a maximizar as receitas. Por esse motivo deve ser remetido à consideração a utilização de canais próprios mas também o estabelecimento de parcerias.

A distribuição tem 5 fases distintas:

1º Sensibilização: trabalha-se a forma de como conseguir aumentar a perceção pelos produtos e serviço das empresas.

2º Avaliação: como será possível facilitar os consumidores a avaliar a proposta de valor da empresa.

3º Compra: como se consegue permitir que adquiram um determinado produto ou serviço e a repetição da mesma.

4º Entrega: como é transmitida a proposta de valor aos consumidores.

5º Pós-Venda: como se presta o apoio ao consumidor após a venda.

Relações com o cliente

Deve ser descrita a forma como se relaciona com o seu segmento alvo. Podem ser distinguidas diversas categorias que podem inclusive coexistir nas relações da empresa com o seu segmento estratégico, tais como: assistência pessoal, self-service, serviços automáticos, comunidades, co-criação, etc.

Fluxo de receitas

Forma como as receitas vão ser geradas através de cada segmento de clientes. Para definir o fluxo de receitas é fundamental que a empresa consiga captar qual o valor que os consumidores de cada segmento estão dispostos a pagar. Desta forma, podem existir mais do que um fluxo para diferentes segmentos.

Um modelo de negócios pode incluir dois tipos diferentes de fluxos de receitas:

1º Receitas de Transação: resultam de um pagamento do cliente de uma só vez.

2º Receitas Recorrentes: resultam de pagamentos em curso ou através do fornecimento de serviços de apoio ao cliente no pós-venda.

Existem diversas formas de gerar o fluxo de receitas, tais como: venda de activos, taxas de utilização, taxas de subscrição, empréstimos/renting/leasing, licenciamento, taxas de corretagem, publicidades, etc.

Cada fluxo de receitas pode ter associado diferentes mecanismos de preços, a opção por um em detrimento de outro pode ter consequências distintas em termos do fluxo de receitas.

Existem dois diferentes tipos principais de mecanismos de preços:

1º Menu Fixo de Preços: os preços predefinidos são baseados em variáveis estatísticas.

2º Fixação de Preços Dinâmica: os preços variam com as condições de mercado.

Recursos chave

Segundo os autores, descrevem o mais importante ativo necessário para um modelo de negócios funcionar. Estes recursos permitem a uma empresa criar e oferecer a sua proposta de valor, alcançar mercados, manter relações com os segmentos de clientes e ganhar receitas.

Dependendo do tipo de modelo de negócios são necessários diferentes recursos chave, podendo ser descritos pelas seguintes categorias:

- Recursos Físicos: capacidade produtiva, veículos, pontos de venda, network de distribuição, armazéns, logística, etc.
- Intelectual: marca, patentes, propriedade industrial, etc.
- Humana: os recursos humanos são particularmente proeminentes em negócios do conhecimento e de criatividade.
- Financeiro: alguns negócios apresentam necessidades de fontes e garantias de financeiras, tais como: dinheiro, linhas de crédito e um conjunto de opções para a contratação de trabalhadores chave.

Atividades chave

Podendo ser ao nível produtivo (empresas industriais), resolução de problemas (consultoras, hospitais e outras empresas de serviço), plataformas/networking (redes web, software, marcas, etc.).

Parceiros chave

Descreve a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócios funcionar.

É possível distinguir entre quatro diferentes tipos de parcerias:

1º Alianças estratégicas entre não competidores.

2º Parcerias estratégicas entre competidores.

3º “Joint venture” para desenvolvimento de novos negócios.

4º Relação entre compradores e fornecedores para garantir um abastecimento fiável.

O estabelecimento de parcerias é motivado pelos seguintes motivos: otimização e economias de escala, redução do risco e incerteza e aquisição de fontes e actividades particulares.

Estrutura de custos

Devem ser relevados todos os custos operacionais, através da identificação dos recursos chave, actividade chave e os parceiros chave. Naturalmente, os custos devem ser minimizados em todos os modelos de negócio, no entanto, uma estrutura de baixos custos é mais importante para alguns modelos do que para outros. Para uma estrutura de custos do tipo “cost-driven” característica de negócios de tipificação da oferta é adequada uma estrutura de baixos custos, enquanto, os do tipo “value-driven” onde a customização está subjacente à proposta de valor, os custos não são uma preocupação.

3.2.2 As projeções económico-financeiras

As projeções financeiras consideradas (IAPMEI 2011) estarão relacionadas com as vendas, cash-flow e rentabilidade, isto porque, se constituem como elementos vitais para a determinação da viabilidade e atratividade com a finalidade de angariação de parceiros e potenciais investidores para o projeto. Ainda segundo IAPMEI (2011), apresenta-se seguidamente os três conceitos fundamentais para a construção das projeções:

Projeções de vendas

Esta é uma área que recebe sempre atenção especial dos potenciais financiadores durante a sua apreciação e que será alvo de inúmeras análises e questões. As projeções devem necessariamente ser suportadas pela informação descrita no fluxo de receitas do modelo de negócios. Será também essencial acrescentar uma projeção consistente das actividades comerciais correntes da empresa necessárias para suportar as projeções de vendas, tais como, como o volume de ordens de compra, níveis de venda para com os clientes chave e histórico do crescimento do mercado dentro daquele setor de atividade. É fundamental que sejam descritas quais as fontes de pesquisa de mercado de suporte às projeções. A sua clara apresentação, para além, de transmitirem credibilidade ao projeto fazem com que o analista não tenha de se socorrer de outras fontes de dados estatísticos

que podem descrever valores divergentes dos que estão na base da construção dos pressupostos do projeto. Também é importante descrever quantos e quais são os clientes que são admissíveis ter em carteira no primeiro ano de arranque da actividade.

Projeções de cash flow

Uma vez preparadas as projeções de vendas, é possível calcular as projeções de cash flow para o horizonte temporal do plano de negócios. Estas serão, essencialmente uma estimativa da posição líquida de tesouraria da empresa numa base mensal. A projeção de cash flow vai possibilitar o cruzamento entre entradas de fundos das vendas e as despesas previsíveis: custos fixos como as rendas, salários, juros de empréstimos, etc.; ou custos variáveis como o custo de matérias-primas. Alguns destes pagamentos ocorrerão numa base mensal, enquanto outros terão intervalos mais irregulares, como as compras de materiais ou investimentos de capital nos edifícios e em equipamento, criando desfasamentos entre as entradas e saídas de fundos. Normalmente, haverá ainda um desfasamento temporal típico entre a compra das matérias-primas, a produção, a venda e o recebimento dos clientes. Grande parte dos clientes espera poder pagar, por exemplo, a 30, 60 ou 90 dias após a entrega da mercadoria, consoante o setor de atividade. A empresa precisa de ser capaz de financiar o custo da compra dos materiais necessários ao processo produtivo e eventuais tempos de armazenagem, apesar das condições de pagamento dos seus clientes. É, por isso, frequente acontecer que muitas empresas tenham cash flow fortemente negativo apesar de ter um nível positivo de valor de vendas.

Projeção de Break-Even

A última confirmação sobre a viabilidade de um negócio é dada pela demonstração do “break-even point”, que ocorre - de uma forma simplificada - quando o valor das receitas é igual à soma dos custos fixos e dos custos variáveis, ou seja, quando começam a existir resultados operacionais positivos. Como foi anteriormente mencionado, os promotores do negócio deverão também prestar uma forte atenção ao tipo de custos estruturais em que irão incorrer. A instalação de uma fábrica requer um investimento de capital significativo e é possível calcular quanto tempo será necessário para cobrir este investimento com o valor das vendas.

Um caminho alternativo poderia ser subcontratar a linha de montagem dos componentes, situação em que o custo variável dos componentes comprados será mais elevado que os custos fixos do primeiro caso, mas o break-even seria conseguido muito mais cedo. Em termos gerais, quanto mais cedo o break-even é alcançado, mais atrativo é o negócio para os potenciais financiadores.

É necessário calcular um número de cenários de break-even alternativos (os melhores e os piores), testando a sensibilidade dos resultados da empresa a variações dos fatores básicos de produção. Consegue-se isto pela repetição dos cálculos assumindo diferentes valores de receitas e de custos diretos e variáveis. As projeções de resultados devem ser analisadas, por exemplo, pelo efeito da redução do valor das vendas em 10% acompanhadas por um aumento de 10% no valor dos custos. Outras variações devem ser experimentadas em função das variáveis base do negócio a fim de estabelecer as fronteiras a partir das quais o negócio deixa de ser viável. Estas são as chamadas análises de sensibilidade.

Balanço funcional

A análise do balanço funcional (Neves 2012) surge da preocupação com o equilíbrio funcional das origens e aplicações, em determinada data, das aplicações e recursos relacionados com os ciclos financeiros da empresa. Por ciclos financeiros entende-se a resultante situação financeira das decisões tomadas na empresa aos diferentes níveis de gestão: estratégico, operacional e financeiro.

Os ciclos financeiros classificam-se em:

Ciclo de investimento: engloba o conjunto de atividades e decisões respeitantes à análise e seleção de investimentos ou desinvestimentos.

Ciclo de exploração: corresponde às atividades e decisões no âmbito dos aprovisionamentos, produção e comercialização.

Ciclo das operações financeiras: corresponde às atividades de obtenção de fundos adequados aos investimentos e às necessidades de financiamento do ciclo de exploração. No ciclo de operações financeiras, distinguem-se ainda:

- *Ciclo de operações de capital:* visam obter fundos estáveis para o financiamento dos ativos estáveis e gerir de forma otimizada esses fundos.
- *Ciclo de operações de tesouraria:* visam gerir a caixa, depósitos bancários e equivalentes a caixa, bem como assegurar a cobertura financeira a curto prazo através de financiamentos, no caso de insuficiências de fluxos de caixa.

Ainda segundo autor, apesar das suas limitações, o balanço funcional tem uma estrutura mais adequada para a análise financeira do que o balanço contabilístico. Isto porque, a sua construção ajuda a compreender melhor a forma como a empresa obtém os recursos financeiros e como os aplica, de forma integrada com perspetivas de gestão.

Através da sua análise, face aos seus recursos em capitais próprios e mediante a quantificação das diversas necessidades, o empresário consegue extrair quais os recursos em capitais alheios necessita. Esta tomada de consciência é muito importante para perceber qual o equilíbrio entre a utilização de capitais alheios remunerados e não remunerados. Porque se por um lado se sobreendividar, por exemplo, com base em fornecedores pode incorrer no risco da exigibilidade dos pagamentos. Por outro lado, é necessário ter presente que uma instituição de crédito apenas estará disposta a financiar uma percentagem dessas necessidades. Para melhor transmitir esta situação, são especificados conceitos como: fundo de maneio (FM), necessidades em fundo de maneio (NFM) e tesouraria líquida (TL), que são muito utilizados pelos analistas para a avaliação do equilíbrio financeiro de uma empresa. Eles são construídos a partir do balanço funcional tal como é descrito no **ANEXO D**.

Método dos rácios

Com o objetivo de analisar a aplicabilidade dos rácios na gestão financeira das instituições bancárias, nomeadamente no processo de tomada de decisão na concessão de crédito e avaliação de risco, quanto à sua utilidade, importância e regularidade de utilização, bem como, identificar quais os principais rácios económico-financeiros utilizados apresenta-se alguns dos resultados de um questionário (Martins 2006) remetido ao departamento financeiro de todas as instituições de crédito e sociedades financeiras registadas no Banco de Portugal, tendo a amostra sido constituída por 30 instituições. O questionário era composto por duas partes, sendo que um grupo de

questões pretende averiguar a aplicabilidade dos rácios na gestão financeira da própria instituição, e outro grupo tem por finalidade apurar a aplicabilidade dos rácios na avaliação (características financeiras e subsequente avaliação de risco) das empresas/ cliente e na tomada de decisões quanto à concessão de crédito.

Seguidamente são apresentadas as principais conclusões do inquérito:

- Os rácios são considerados uma ferramenta, no mínimo, importante (10%), sendo que 90% das Instituições Bancárias (IB) inquiridas consideram os mesmos muito ou extremamente importantes na tomada de decisão.
- 86,7% das IB inquiridas recorrem ao métodos dos rácios para avaliar as empresas candidatas a financiamento bancário.
- Os rácios da categoria de Financiamento/ Liquidez mais utilizados são, por ordem decrescente de preferência:
 - 1.º Grau de Endividamento;
 - 2.º Autonomia Financeira;
 - 3.º Liquidez Geral;
 - 4.º Cobertura de Encargos Financeiros.
- Os rácios da categoria de Gestão/Atividade /Mercado mais utilizados, por ordem decrescente de preferência são:
 - 1.º Prazo Médio de Recebimento;
 - 2.º Prazo Médio de Pagamento;
 - 3.º Prazo Médio de Pagamento;
 - 4.º Prazo Médio de Armazenamento;
 - 5.º Rotação dos Capitais Permanentes.
- Os indicadores de Rendibilidade/Risco mais utilizados, por ordem decrescente de preferência são:
 - 1.º Rendibilidade Operacional das Vendas;

- 2.º Rendibilidade Líquida das Vendas;
- 3.º Ponto Crítico das Vendas;
- 4.º Rendibilidade Económica do Ativo.

- 83,3 % das IB inquiridas utilizam métodos específicos, para além dos rácios económico-financeiros, para avaliar as empresas candidatas a financiamento bancário, tendo identificado o método do *Rating* (48,8%) e do *Scoring* (41,9%) como os métodos mais utilizados.

Em resumo, apesar das limitações e problemáticas subjacentes ao método dos rácios, ele constitui uma ferramenta para a avaliação das empresas/clientes que recorrem aos produtos e serviços das Instituições Bancárias em Portugal.

4. Análise aos Inquéritos

4.1 Processo de recolha de dados

A conceção e implementação de um questionário constitui um processo pluridisciplinar de complexidade variável, exigindo a observância de um conjunto de fases sequenciais (Gomes 1998).

Iniciando-se pela definição da população a ser estudada. Neste caso em particular, não encerrou qualquer ambiguidade porque o universo estava objetivamente delimitado aos técnicos analistas de crédito às empresas que exercem funções em bancos dentro do território nacional. Por outro lado, a identificação da informação estatística que se pretendia obter relativamente à população em estudo, o que pressupôs uma primeira seleção das variáveis (fase pré-questionário) a partir de um universo de variáveis direta ou indiretamente relacionadas com os objetivos do estudo. Relativamente ao tipo de informação recolhida e à dicotomia quantitativo-qualitativo persiste a supremacia do quantitativo sobre o qualitativo em parte na sequência da paradoxal credibilidade e objetividade atribuída ao quantitativo.

Não obstante, face ao tipo de estudo a efetuar, na fase pré-questionário foi identificada a necessidade da introdução de informação qualitativa que ao ser ponderada pela informação quantitativa tentaria reduzir o nível de subjetividade. Efetuou-se este alargamento com a pretensão de obter orientações, descritas na primeira pessoa, relativamente a uma proposta de financiamento bancário a uma start-up. Por outro lado, identificar fatores históricos de insucesso das propostas de financiamento bancário de start-up comparativamente com as P.M.E. já instaladas no mercado.

Por último, surge a etapa crucial de todo o processo - a conceção do questionário. Ainda segundo Gomes (1998), para a observância deste objetivo foram levados em consideração um conjunto de grandes princípios para a elaboração de cada questão, que passo a resumir em termos gerais:

- Deve conter uma e só uma ideia.
- Deve ser simples: recorrer a palavras simples e a uma linguagem acessível.
- Deve ser clara e precisa (eliminando a possibilidade de interpretações subjetivas por parte do inquirido).
- Deve ser curta e direta (evitando as negações e sobretudo as duplas negações).
- Deve ser lida e entendida facilmente.

- Não deve sugerir uma resposta particular.
- Não deve incluir elementos de emotividade.
- Não deve contribuir para o surgimento de não-resposta: cuidados adicionais na formulação de questões delicadas.

Assim, o inquérito foi organizado em 5 secções. Na secção 1 foram colocadas 4 questões relativas à caracterização dos inquiridos. Na secção 2, designada por Dimensão da Análise, foram construídas 15 questões de respostas fechadas e 1 de resposta aberta relativamente ao modelo de negócios. Seguindo-se 10 questões de respostas fechadas e uma de resposta aberta sobre as projeções económico-financeiras. Posteriormente, na secção 3, foram colocadas 3 questões de respostas fechadas relativamente às Interligações entre as Dimensões. Na secção 4 relativamente aos Intervenientes no Processo foram construídas 3 questões de resposta fechada. Finalmente, na última secção foram colocadas 2 perguntas de resposta aberta sobre a Decisão da Análise de Crédito.

4.2 Representatividade da amostra

O alvo do inquérito foram os técnicos de análise de risco de crédito a empresas a exercer funções na banca em território nacional. Foram efetuados contactos pessoais com a finalidade de difundirem o inquérito pelos analistas das suas instituições. Assim como, foi utilizada a rede social *LinkedIn* para estabelecer conexão com analistas que exercem funções em instituições onde não existiam disponíveis contactos pessoais. Pese embora, não existir autorização para a publicação da referência às instituições de crédito envolvidas, face a ter sido desde o início ter sido garantido total sigilo, foi assegurada a difusão do inquérito a um número representativo de instituições do setor bancário a exercer funções no território nacional.

Assim, o inquérito foi aberto a convites no dia 14 de maio de 2012, com um calendário definido de 2 semanas para a obtenção de respostas. No entanto, foi desde logo detetado um condicionalismo que comprometeu a obtenção de um número satisfatório de respostas ao inquérito no prazo estipulado, relacionado com o facto de o questionário ter sido transmitido através de um documento alocado na aplicação “Google Docs”. Isto porque, os inquiridos ao exercerem a sua atividade profissional num Banco, face aos comuns filtros existentes para acesso à internet nestas instituições, obrigou-os a dispor

de tempo fora do seu horário de trabalho para responder ao questionário. Revelando esta situação, verificou-se que 71% respostas foram obtidas durante a semana em horário pós-laboral e as restantes durante o fim-de-semana o que significa que os respondentes foram seguramente sensibilizados para a importância das suas respostas e provavelmente foram cuidadosos. Por outro lado, por constrangimento de agenda de um dos contactos pessoais em conseguir transmitir o inquérito ao seu departamento de risco crédito, visto exercer funções na área comercial da instituição em causa, foi então decidido dilatar o prazo para o encerramento da publicação do inquérito em mais 2 semanas.

Assim, foi possível em 2 de junho de 2012 obter uma amostra de 21 técnicos de análise de risco de crédito a empresas a exercer funções na banca em território português. Findo este processo de recolha de dados, verifica-se que por muitos dos convites terem sido efetuados via os contactos pessoais para posterior difusão, garantindo a esses canais total confidencialidade nas respostas, não foi possível obter o número preciso de convites efetuados. Não obstante, é credível fixar que foi abaixo dos 50%. Assumindo-se, que o número ficou aquém das expectativas iniciais do processo de recolha de dados, considera-se que se trata de uma amostra representativa por se estimar que ela representa aproximadamente 10% da população inquirida.

4.3 Resultados dos inquéritos

As características dos inquiridos que responderam ao inquérito (**ANEXO F**), pequeno número e respostas voluntárias, acrescente-se que não se conhece outros inquéritos sobre este assunto.

Responderam 21 técnicos de análise de crédito às empresas que desempenham funções na banca dentro do território nacional, sendo 8 mulheres e 13 homens. O número mais reduzido de mulheres corresponde à preponderância de homens nesta atividade e limita aos estudos sobre diferenças de género. A idade média dos inquiridos é de cerca 40 anos ($\pm 6,8$ anos), o que corresponde ao previsível para este tipo de função. Existe apenas um com mais de 55 anos.

Os capitais das instituições em que os inquiridos trabalham são estrangeiros em 19% dos casos e 81% dos inquiridos trabalham em instituições com capitais portugueses. O

número médio de propostas de crédito, analisados mensalmente, relativo a start-up's é de 2,9 ($\pm 0,9$ propostas).

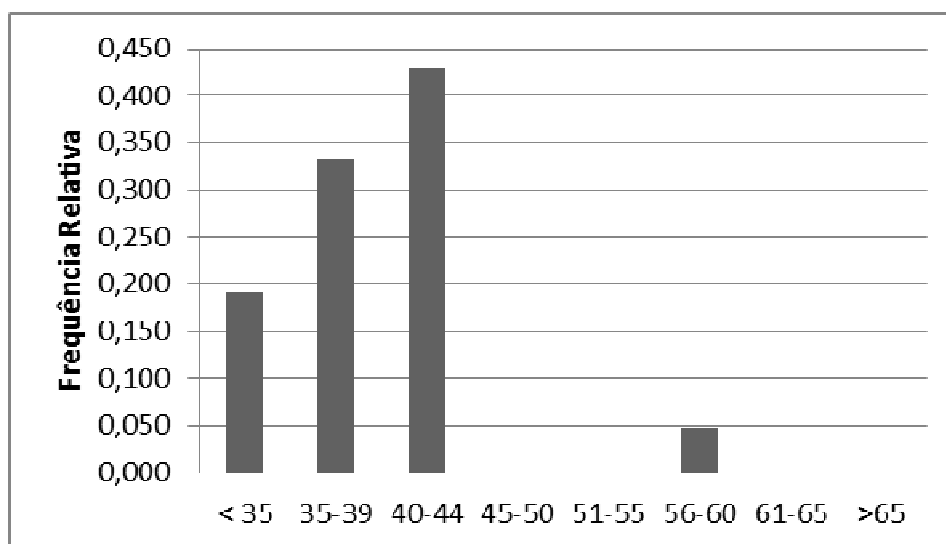


Figura 1 – Idade dos Inquiridos

A experiência na função é de 9,6 anos (± 4 anos), o que é compatível com a idade, com média e desvio padrão mais baixos.

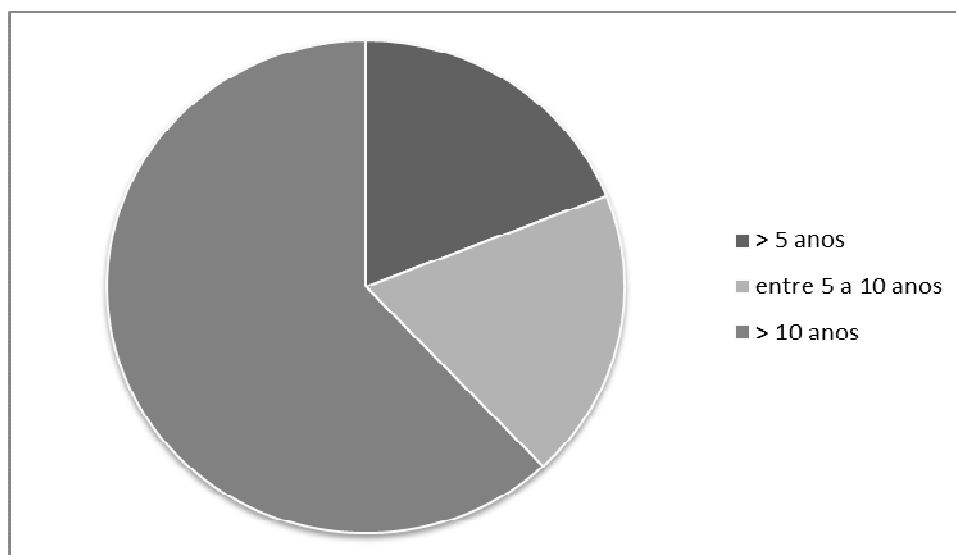


Figura 2 – Experiência na Função

Seguidamente será efetuada uma visão descritiva dos resultados mais relevantes das secções Dimensões da Análise, Projeções Financeiras, Interligação entre as Dimensões e Intervenientes no Processo do inquérito. Existe disponível para consulta o Output

SPSS dos resultados, onde poderá ser observada uma descrição estatística mais detalhada relativamente a todas as respostas das secções Dimensões da Análise e Projeções Financeiras.

Dimensões da Análise

- 1- A proposta de valor é considerada por 57% dos inquiridos de forte importância saliente-se, no entanto, que 5% a considera sem importância.
- 2- A criatividade é considerada por 67% de moderada importância e 14% de fraca importância.
- 3- A inovação por 52% é considerada de moderada importância e 38% considera de forte importância.
- 4- A capacidade gestão do promotor é considerada de forte importância por parte de 62%, sendo que 38% a considera mesmo com vital importância.
- 5- A existência de patentes é considerada de importância moderada por parte de 57%, saliente-se, no entanto, que 5% a considera sem importância.
- 6- A existência de licenciamento é considerada de forte importância por parte de 67%, sendo que 29% a considera mesmo com vital importância.
- 7- A internacionalização é considerada com forte importância por 43%, surgindo logo a seguir a consideração de moderada importância por 38%.
- 8- O plano de marketing é considerado de forma equitativa por 86% de moderada e forte importância saliente-se, no entanto, que 10% o considera com fraca importância.
- 9- A existência de parcerias com entidades académicas é considerada de moderada importância por parte de 67%, sendo que 19% a considera mesmo com fraca importância.
- 10 e 11- É considerado por 38% inquiridos de moderada importância a apresentação de um plano de negócios detalhado, o que é compatível com os 48% que consideram de forte importância a apresentação de um mais resumido.
- 12- A análise S.W.O.T. é considerada por 52% com forte importância, sendo considerada com moderada importância por 33%.
- 13- O nível participação de capitais próprios na cobertura financeira do projeto é considerada de vital importância por 76% e de forte importância para 19%.

14- A partilha na participação dos capitais alheios é considerada com moderada importância por 43%, sendo que 29% a considera de forte importância.

15- A existência de garantias reais imobiliárias com propriedade do promotor são consideradas de forte importância para 48% e de vital importância para 29%.

Projeções Financeiras

1- A apresentação da demonstração de resultados previsional é considerada de vital importância para 48% e de forte importância para 38%.

2- A apresentação do balanço previsional é considerada de forte importância para 48% e de forte importância para 38%.

3- A apresentação da demonstração de fluxos de caixa previsional é considerada de moderada importância para 33% e de forte importância para 29%.

4- A apresentação do balanço funcional previsional é considerada de pouca importância para 48% e de moderada importância para 29%.

5- A apresentação do mapa de investimento é considerada de vital importância para 52% e de forte importância para 38%.

6- A apresentação da cobertura financeira do investimento é considerada de vital importância para 62% e de forte importância para 29%.

7- O V.A.L. é considerado de forma equitativa por 76% de moderada e forte importância saliente-se, no entanto, que 10% o considera com fraca ou sem importância.

8- A T.I.R. é considerada de forte importância para 38% e de moderada importância para 33%.

9- As projeções de Break-even são consideradas de forte importância para 48% e de moderada importância para 38%.

10- A apresentação de projeções financeiras com base em cenários alternativos é considerada de forte importância para 57% sendo mesmo considerada de vital importância para 19%.

Interligação entre as Dimensões

1- A coerência dos dados é considerada de forte importância para 95%.

2- A apresentação das fontes apresentadas nos estudos é considerada de forte importância para 62% e de 33% de moderada importância.

3- A fundamentação dos dados apresentados é a única pergunta onde existe unanimidade em termos das respostas em que é considerada de forte importância por todos os inquiridos.

Intervenientes no Processo

1- Apenas 10% consideram que deveriam ser apresentados dois planos de negócios com as finalidades de serem entregues à área comercial e outro ao departamento de análise de risco de crédito.

2- Apenas 5% consideram que deveria ser a área comercial a liderar a análise de crédito deste tipo de projetos.

3- Dos inquiridos 48% necessitam de efetuar 2 pedidos de esclarecimentos adicionais, no entanto, 10% carece de mais de 5.

4.4 Conclusões do trabalho

Os dados obtidos permitem dizer as seguintes conclusões face aos objetivos propostos.

Enumerar e priorizar os motivos da rejeição de uma proposta de crédito

Para avaliar este objetivo será primeiro abordada a questão da decisão de crédito do inquérito, através da descrição dos motivos mais recorrentes da rejeição das propostas promovidas por start-up's.

Deste modo, estes são os motivos apontados pelos analistas que justificam, de forma mais sistemática, a rejeição a uma proposta de crédito a uma start-up:

1. Inviabilidade económico do projeto, com 38% das respostas.
2. Insuficiência de capitais próprios, com 33%.
3. Incidentes de crédito do promotor, colaboradores ou ligações a entidades com dificuldades, com 14% das respostas.

Ainda referentes ao primeiro objetivo do estudo, abaixo são descritos os motivos apontados pelos analistas que justificam, de forma mais sistemática, a rejeição a uma proposta de crédito a uma P.M.E. já instalada no mercado:

1. Endividamento excessivo, com 43% das respostas.
2. Incidentes de crédito, com 24% das respostas.
3. Degradação da situação económica da empresa, com 33%.

Elencar os aspetos mais valorizados, pelos técnicos de análise de risco de crédito, na análise do plano de negócios de uma start-up.

Com a finalidade de atingir este objetivo, com base nos resultados dos inquéritos, estimou-se o perfil do analista de crédito da banca com base nas médias dos resultados mais relevantes dos inquéritos, ver **ANEXO G**, que passarei a designar por “A.M.”, potenciando a redução da incerteza que conduza ao sucesso na concessão de crédito.

Deste modo, ao nível da Dimensões da Análise o A.M. demonstra relevar mais, em termos relativos, os seguintes aspetos por ordem decrescente de importância:

- O nível de participação dos capitais próprios na cobertura financeira do projeto.
- Capacidade de gestão do promotor.
- Existência de licenciamento para o exercício da atividade.
- A existência de garantias reais imobiliárias (propriedade do promotor).
- Apresentação de análise S.W.O.T.
- Proposta de Valor (na perspetiva da apresentação dos atributos do projeto com capacidade para direccionar os clientes para esta empresa em detrimento dos restantes “players” de mercado).

Ainda ao nível das Dimensões da Análise o A.M. considera menos, em termos relativos, os seguintes aspetos por ordem crescente de importância:

- Existirem parcerias com entidades académicas para o desenvolvimento do projeto.
- Nível de criatividade utilizado para a construção do modelo de negócio.
- Existência de patentes.
- Nível de inovação do projeto.

Ao nível das Projeções Financeiras o A.M. demonstrar relevar mais, em termos relativos, os seguintes aspetos por ordem decrescente de importância:

- Cobertura financeira global.
- Mapa de investimento global.
- Demonstrações de resultados previsionais.
- Balanços previsionais.

- Apresentação de projeções financeiras com base em cenários alternativos.

Ainda ao nível das Projeções Financeiras o A.M. considera menos, em termos relativos, os seguintes aspetos por ordem crescente de importância:

- Demonstração dos fluxos de caixa previsionais.
- Balanço funcional previsional.
- Apresentação do cálculo da T.I.R.

5 Proposta de guidelines para Start-up's na Elaboração do Plano de Negócios

5.1 Introdução

No decurso do presente estudo foram ainda obtidas algumas conclusões adicionais à margem dos objetivos propostos para o presente estudo.

Modelo Canvas

A construção dos modelos de negócios com a introdução de técnicas da criatividade não é valorizada pelo A.M., surgindo inclusive como um dos aspetos que consideram menos nas Dimensões da Análise.

Projeção de Break-Even

Esta análise foi apresentada no capítulo 3 como fazendo parte integrante de um dos conceitos fundamentais para a construção das projeções económico-financeiras. Não obstante, o A.M. não considera que a sua apresentação seja de forte importância.

Balanço funcional

O balanço funcional foi apresentando como tendo uma estrutura mais adequada para a análise financeira do que o balanço contabilístico. No entanto, da análise do inquérito conclui-se que o A.M. releva mais o balanço contabilístico, tendo-o inclusive posicionado na penúltima posição de importância relativamente às restantes informações relacionadas com a análise económico-financeira.

Método dos rácios

Nos resultados do inquérito apresentado na secção relativa a este tema no capítulo 3, foi apresentada como uma ferramenta considerada, por 90% das Instituições Bancárias, como muito ou extremamente importante na tomada de decisão.

Do presente estudo, as questões relativas às Projeções Financeiras denotaram as questões propostas aproximaram-se das informações necessárias para os técnicos de análise de risco de crédito efetuarem a análise. Isto porque, apenas sete apresentaram comentários adicionais relativos a aspetos que consideram vitais para além dos mencionados. Por outro lado, como nenhuma das questões abordava o método dos

rácios e apenas um dos analistas de crédito o referenciou como de vital importância nos comentários adicionais, conclui-se que a relevância da sua apresentação não é considerada vital de forma generalizada.

5.2 Mitigar os fatores de rejeição

Nesta secção, é transmitido aos promotores de uma start-up quais os aspetos mais sensíveis na análise de uma proposta de crédito quando submetida à aprovação de uma instituição bancária, mitigando os principais motivos de rejeição.

Esta informação constitui um enquadramento para a construção do plano de negócios de uma start-up.

Viabilidade económica do projeto

Na construção das projecções de exploração deve ser efetuada com suporte à análise de dados estatísticos relativos às médias do setor em que a empresa se pretende posicionar. Se o estudo previsional apresenta desvios significativos sem uma boa argumentação, a credibilidade da estimação é menor.

Deve ser privilegiada a sua apresentação através das demonstrações de resultados previsionais, em paralelo com, uma análise de sensibilidade à atividade com base em cenários alternativos. Para a sustentação da apresentação dos diversos cenários apresentados, deverá ser utilizada a análise S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) e a análise P.E.S.T. (Políticas, Económicas, Socioculturais, Tecnológicas).

Por outro lado, devem ser evidenciados contratos com clientes com comprovado bom risco de crédito, assim como, demonstrar como irá ser efetuada a gestão de risco da carteira de clientes.

Insuficiência de capitais próprios

O peso do recurso a capitais alheios nas necessidades de financiamento deve ser ponderado. Tendo-se sempre presente as consequências da utilização de uma maior proporção de endividamento no financiamento de uma empresa, nomeadamente (Soares et al, 2008).

Quanto maior o endividamento, maior tenderá a ser o custo do capital alheio, como a proporção de capitais próprios será menor, sendo estes a garantia patrimonial de cumprimento das obrigações da empresa perante os credores, então os financiamentos disponíveis tenderão a ser efectuados a taxas de juro superiores. Por outro lado, quanto maior o endividamento, maior tenderá a ser o custo do capital próprio. Por estes motivos, deve existir uma componente financiada ou por capitais próprios ou por fundos contratualmente assegurados, evitando assim uma excessiva concentração do risco de crédito na instituição bancária, o que implicará necessariamente o aumento do risco do projeto. Não foi possível estimar uma medida exata para participação relativa de capitais próprios para o financiamento de uma start-up, no entanto, quanto maior for o risco do projeto a necessidade da sua maior predominância é potenciadora da aceitação do financiamento bancário.

Para além, de demonstrar-se que o projeto irá gerar rentabilidade suficiente para fazer face ao serviço da dívida do financiamento, é necessário apresentar a forma como o funcionamento da empresa estará financiado. Em caso de uma situação de evidência de uma situação financeira desequilibrada o analista antecipa que para além do investimento que está a analisar a empresa não poderá operar sem mais recurso a capitais alheios. Desta forma, a verdadeira exposição creditícia da empresa não é a apresentada mas sim superior, assim como, releva falta de conhecimento relativamente à operacionalidade da empresa.

Assim como, o mapa de financiamento deve ser preciso e equilibrado. Deste modo, considera-se que ao ser apresentado um projeto de investimento a uma instituição financeira é valorizada a correta articulação das necessidades de financiamento com as fontes de financiamento.

Incidentes de crédito do promotor

A capacidade de gestão do promotor, aspeto altamente relevado pelo A.M., está relacionada com sua experiência não apenas profissional, mas também ao nível do cumprimento de crédito. A experiência de crédito pode ser avaliada quer a nível particular, mas também empresarial através do seu relacionamento com outros projetos. Assim como, através da captação de parceiros com registo de incidentes de crédito é considerado um fator de maior risco de crédito para o projeto.

Por último, saliente-se que relevado mais a apresentação de um plano de negócios mais resumido, com dimensão inferior a 50 páginas em detrimento de um mais detalhado, onde a fundamentação e a coerência dos dados apresentados são considerados, em média, de forte importância.

6 Conclusão e Proposta de Investigação Futura

6.1 Satisfação dos objetivos

Os objetivos propostos para este estudo sobre as start-up e o financiamento bancário, levando em consideração o ponto de vista dos técnicos de análise de risco de crédito, foram:

- Enumerar e priorizar os motivos da rejeição de uma proposta de crédito a uma start-up e PME já instalada no mercado.
- Elencar os aspetos mais valorizados, pelos técnicos de análise de risco de crédito, na análise do plano de negócios de uma start-up.

De acordo com a secção 4.4 os objetivos propostos foram satisfeitos, o que potenciou a construção de um modelo de orientação para as start-up's.

Por outro lado, no decurso do presente estudo, de acordo com a secção 5.1, foram excedidos por obtenção de algumas conclusões adicionais à margem dos objetivos propostos.

6.2 Dificuldades na pesquisa

Logo, na fase pré-questionário foi identificado um condicionalismo que poderia comprometer a obtenção de um número satisfatório de respostas. Isto porque, o inquérito foi difundido através de um documento alocado na aplicação “Google Doc's”. Face aos comuns filtros existentes para acesso à internet nestas instituições, obrigou a que os inquiridos tivessem de dispor de tempo fora do seu horário de trabalho para o responder. Por outro lado, as limitações de tempo também não permitiram um número mais alargado de respostas, não obstante, o calendário inicial ter sido dilatado face a terem sido estabelecidos novos contactos já com o inquérito a decorrer. Saliente-se, que apesar ter sido garantida a absoluta confidencialidade da informação transmitida, assim como, da identificação da instituição bancária onde exercem funções numa perspetiva de potenciar o maior número. No entanto, acreditamos que o facto de se tratar de informações de carácter bastante delicado foi um fator inibidor para a obtenção de um maior número de respostas.

Por último, face ao nosso melhor conhecimento, não parece existir nenhum estudo sobre este assunto que permita efetuar um estudo comparativo, o que determinou em mais uma limitação para o presente trabalho de análise.

Deste modo, para se poder determinar se as conclusões alcançadas se coadunam com os processos de análise de crédito da banca, será necessário no futuro:

- Analisar os casos de insucesso de propostas de crédito bancário efetuados por empresas na fase “seed”.
- Analisar os casos de insucesso de propostas efetuadas por start-up, com capitais alheios não financiados pela banca na fase “seed”.
- Face à forte tendência para internacionalização das start-up, efetuar uma avaliação dos países cujas instituições bancárias se revestem de carácter mais estratégico para parceira financeira.
- Numa 2ª fase, elaborar um trabalho na mesma base do presente, aos técnicos de análise de risco de crédito da banca desses países.

Com as conclusões desta nova pesquisa pretende-se melhorar os *guidelines* atualmente propostos.

Por último, face à aparente inconsistência entre a literatura e as respostas dos analistas relativamente ao tipo de balanço (funcional ou contabilístico) mais adequado para a análise financeira, considero que seria interessante aprofundar mais a origem das respostas obtidas nos inquéritos.

Referências e Bibliografia

AB (Advice-Business.com), “Basileia II e Pilar 3 – Gestão de Risco de Liquidez e de Divulgação”. <http://www.advice-business.com/pt/conselho-2022057.htm>. (acedido em 28/06/2012).

AE (Agência Estado), “Basileia 3 traz novas exigências para grandes bancos”, http://economia.estadao.com.br/noticias/Economia+,basileia-3-traz-novas-exigencias-para-grandes-bancos,not_34935.htm. (acedido em 28/06/2012).

Banha, F. Manuel. 2010. “Empreendedorismo e seus mecanismos de Financiamento”. www.gesventure.pt/newsletter/pdf/emp_mecanismos%20_financiamento.pdf (acedido em 28/06/2012).

Banco de Portugal. 2011. “Programa de Assistência Económica e Financeira – Medidas para assegurar a estabilidade do sistema Bancário”. <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ProgramaApoioEconomicoFinanceiro/Documents/Medidas%20para%20assegurar%20a%20estabilidade%20do%20sistema%20banc%C3%A1rio.pdf> (acedido em 28/06/2012).

Batista, A. Sarmiento. 2004. “A Gestão do Crédito como Vantagem Competitiva”. Vida Económica, 3ª edição.

BIS (Bank for International Settlements). 2011. “Definition of capital disclosure requirements”. https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:U5By_aosEgsJ:www.bis.org/publ/bcbs212.pdf+bank+of+international+settlements+basel+disclosure&hl=pt-PT&gl=pt&pid=bl&srcid=ADGEESg8FWV8RIfzsoIWCiBbMWDBeOKh6VkhTVjXj9hi3FjQpbsy-Ou6GxZv9ShAAHXJCDcOcJDBO2oWt0kVpkzJbdsIm7L40899aRHEC0GtUJZmyiaf

[2QIRYe89GuYtm44L69vHaT0&sig=AHIEtbT8iiQnfrAHbn1aF0X1QHQPc3TO8g](http://www.cim.pt/files/metodos_banca.pdf).
(acedido em 07/07/2012).

CIM (Centro Internacional de Matemática). Luís, J. Barros. 2006. “Métodos Analíticos na Banca”. http://www.cim.pt/files/metodos_banca.pdf. (acedido em 28/06/2012).

GEM PORTUGAL (Global Entrepreneurship Monitor). “O projecto GEM Portugal 2010”. http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www_empreender_aip_pt/documentos/pt/barometro/destaque/GEM_Portugal_Final.pdf (acedido em 28/06/2012).

CGD (Caixa Geral de Depósitos). Financial Services & R&D Manager KPI Solutions, S.A. “O Novo Acordo de Basileia - O que aí vem de trabalho para avaliar o risco de crédito”. <http://www.cgd.pt/Empresas/Informacao-Empresa/Documents/KPISolutions.pdf>. (acedido em 28/06/2012).

Gomes, Paulo. 1998. “Tópicos de Sondagens - VI Congresso Anual Sociedade Portuguesa de Estatística”. Sociedade Portuguesa de Estatística.

GM (Grupo Moneris). 2008. “Basileia II – A Gestão do Risco”. <http://www.moneris.pt/pt/noticias.php?ref=20> (acedido em 28/06/2012).

IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação). 2006. “Economia e Finanças – Basileia II”. http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme_art_03.php?actual=0&temaid=25&temasubid=298&id=722 (acedido em 28/06/2012).

IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação). 2007. “Guia Basileia II - Como lidar com a nova cultura de notação (*rating*)” <http://www.eicpme.iapmei.pt/resources/download/mr/baselguide.pdf> (acedido em 28/06/2012).

IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação). 2011. “Como Elaborar um Plano de Negócios: O seu guia para um projecto de sucesso”. www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf (acedido em 28/06/2012).

INE (Instituto Nacional de Estatística). 2012. “Empresas em Portugal - 2010”. Serviço de Comunicação e Imagem.

Martins, A. Isabel. 2006. “A Utilidade dos Rácios nas Instituições Bancárias”. www.dosalgarves.com/revistas/N15/Completo15.pdf (acedido em 28/06/2012).

Neves, J. Carvalho das. 2012. “Análise e Relato Financeiro”. Texto Editores – 5ª edição.

Osterwalder, Alexander, e Yves Pigneur. 2010. “Business Model Generation”. John Wiley and Sons LTD.

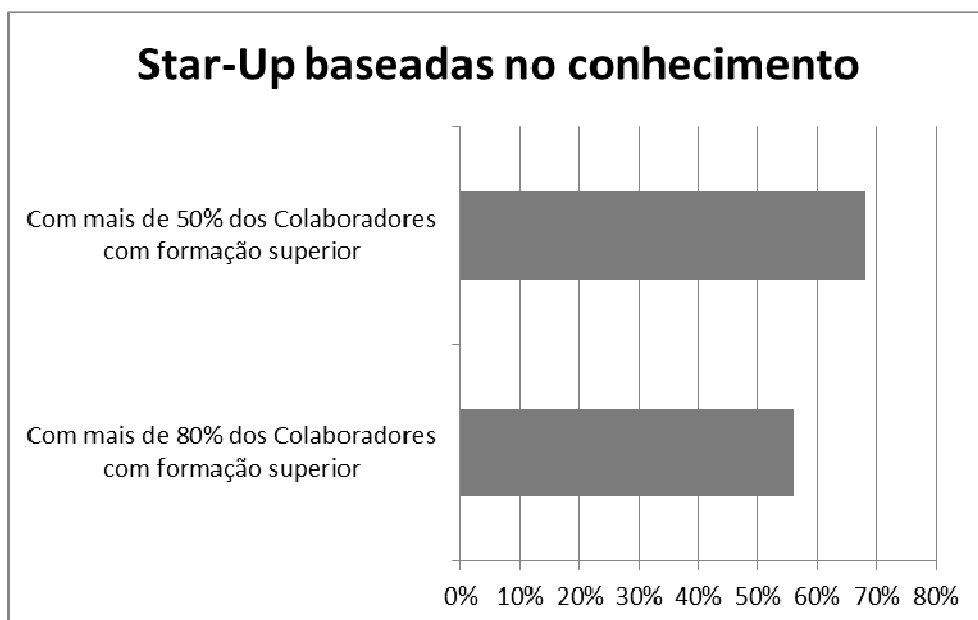
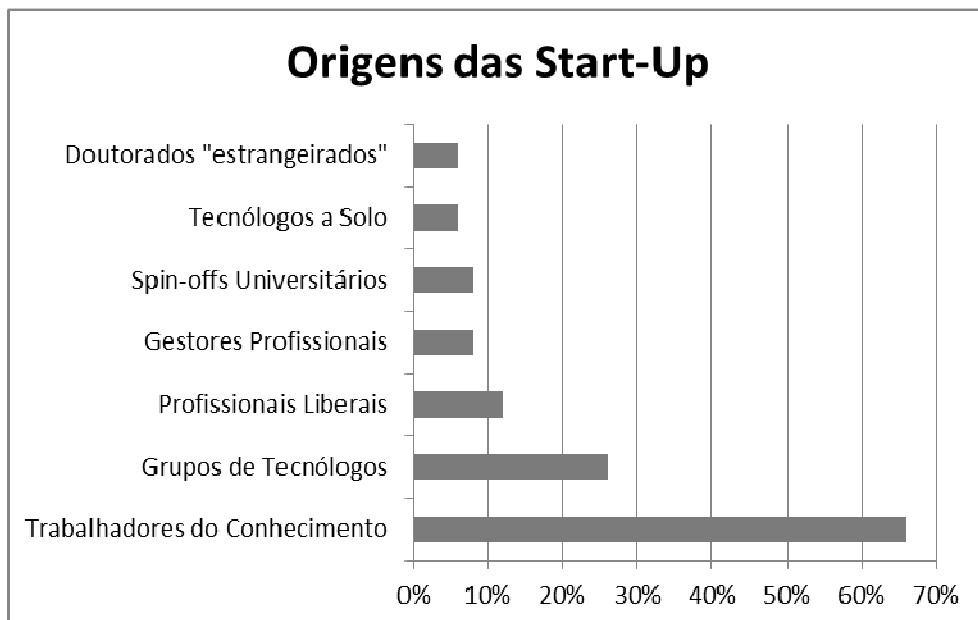
Porter, M.. (1998), “Competitive Advantages, The value Chain and Organizational Structure. Citado em António Sarmento Batista. 2004. “A Gestão do Crédito como Vantagem Competitiva”. Vida Económica, 3ª edição.

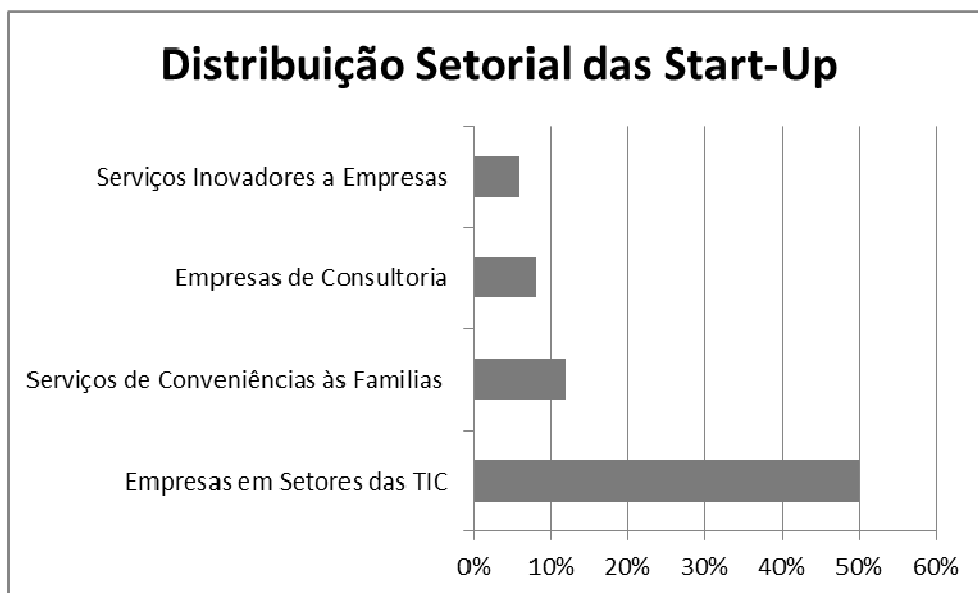
Rodrigues, J. N., Géraldine Correia, Cátia Mateus, João Ramos, Manuel Posser de Andrade. 2004. “Mestres da Geração Start-Up”. Centro Atlântico, 1ª edição.

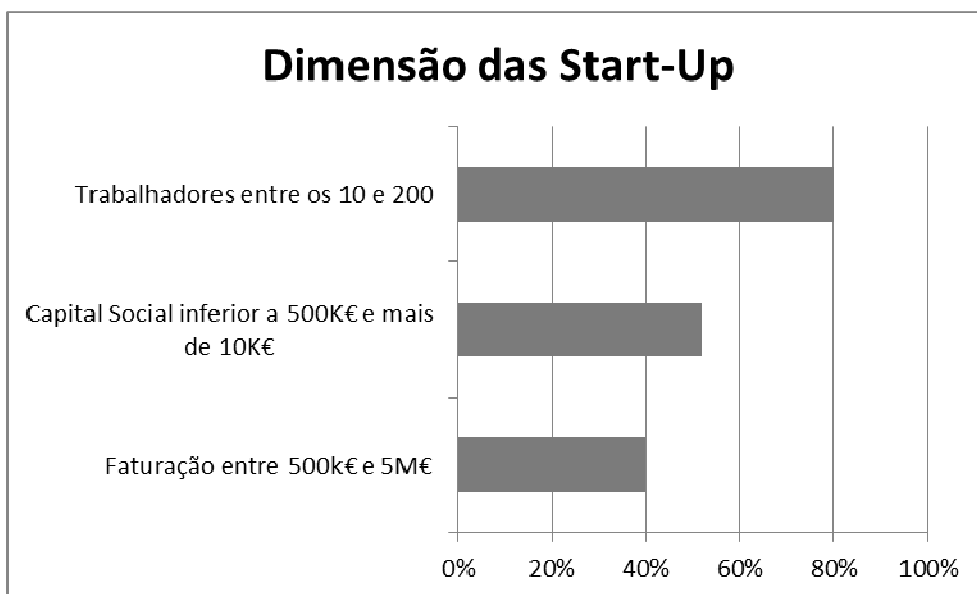
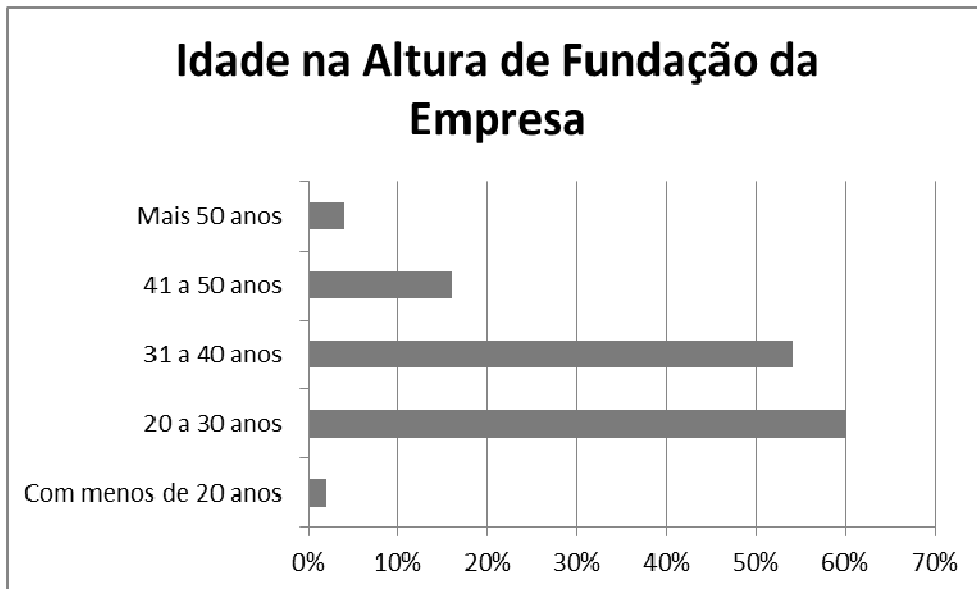
Soares, Isabel, José Moreira, Carlos Pinho, João Couto. 2008. “Decisões de Investimento – Análise Financeira de Projectos”. Edições Sílabo - 2ª edição.

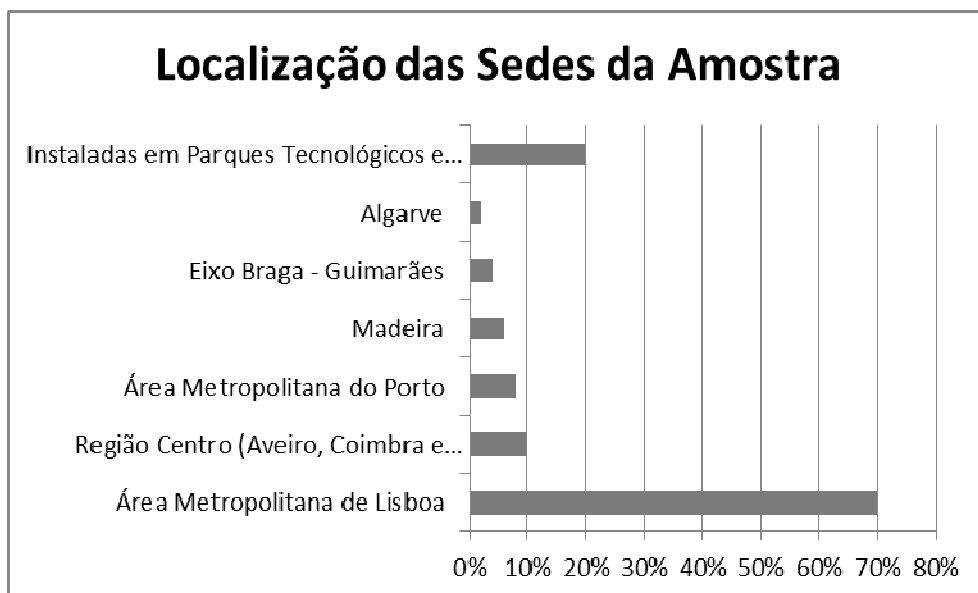
ANEXO A: AS ORIGENS DO EMPREENDEDORISMO

Fonte: Adaptado de estudo do Centro Atlântico (2004)









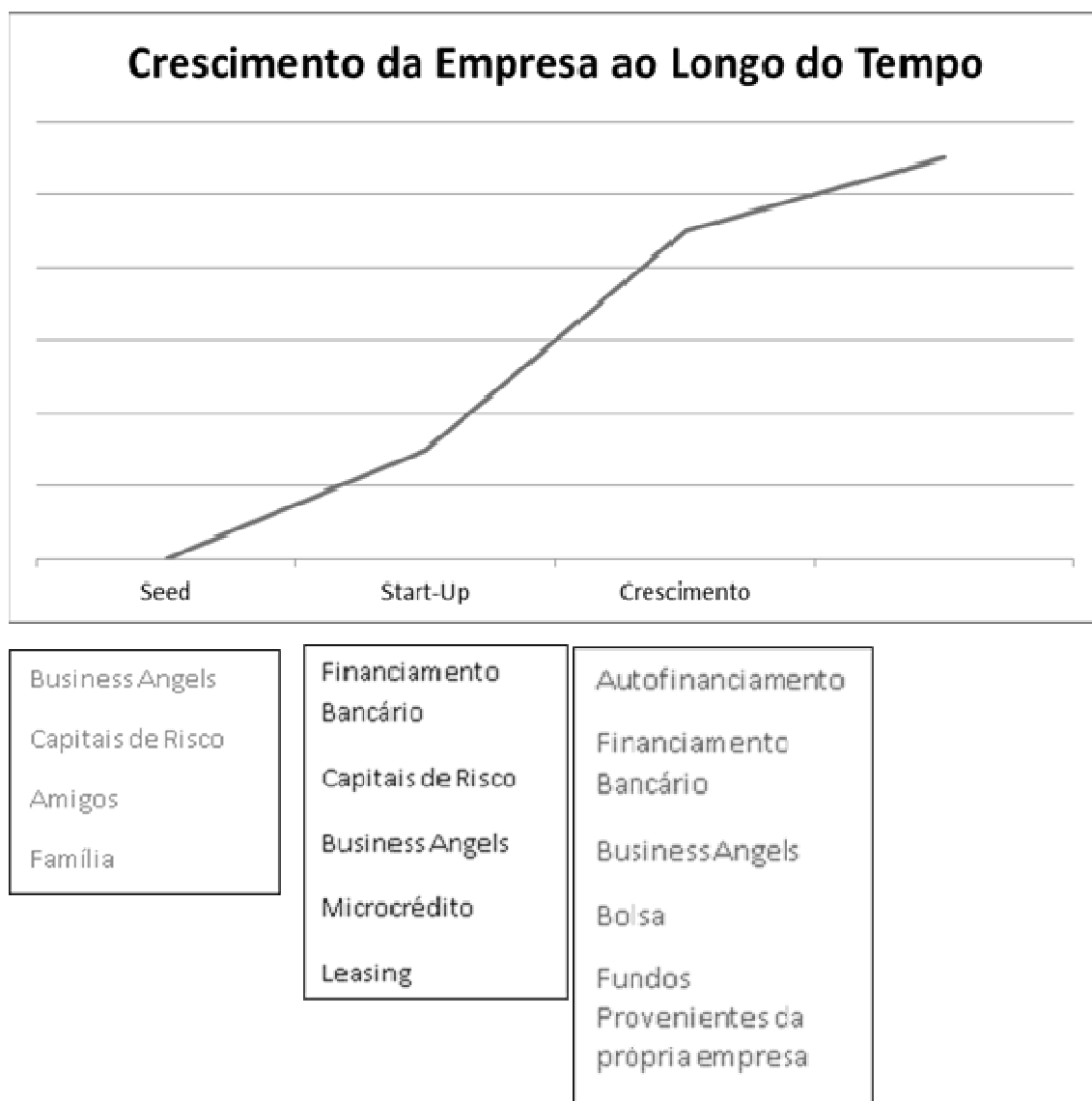
ANEXO B: EVOLUÇÃO DO INVESTIMENTO EM PROJETOS “SEED CAPITAL” E “START-UP” EM PORTUGAL

Fonte: APCRI (Associação Portuguesa de Capital de Risco e de Desenvolvimento) e Gesventure, S.A. (2011).

Unidades: 1.000 euros	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Investimento	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Semente	0	0	4.332	6.000	200	0	0	0
Start-Up	13.503	24.187	26.721	18.059	27.813	8.022	31.305	5.000

ANEXO C: O CRESCIMENTO DA EMPRESA E O FINANCIAMENTO

Fonte: Silva, Patrícia. (2007). “Manual do Empreendedor”. IPL – Instituto Politécnico de Leiria



ANEXO D: BALANÇO FUNCIONAL

Fonte: Neves, J. Carvalho das. 2012. "Análise e Relato Financeiro". Texto Editores – 5ª edição.

NECESSIDADES EM FUNDO DE MANEIO	Ano 1	Ano 2	Ano 3
(1) Ativo cíclico ou necessidades cíclicas (2+3+...+9):			
(2) Inventários de existências			
(3) Ativos biológicos			
(4) Clientes			
(5) Adiantamentos a fornecedores			
(6) Estado e outros entes públicos operacionais			
(7) Outros devedores operacionais			
(8) Acréscimos de proveitos operacionais			
(9) Custos diferidos operacionais			
(10) Passivo cíclico ou recursos cíclicos (11+12+...+16):			
(11) Fornecedores			
(12) Adiantamentos de clientes			
(13) Estado e outros entes públicos operacionais			
(14) Outros credores operacionais			
(15) Acréscimos de custos operacionais			
(16) Proveitos diferidos operacionais			
(17) NECESSIDADES EM FUNDO DE MANEIO (1-10)			

ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	Ano 1	Ano 2	Ano 3
(1) Fundo de maneio (1-2)			
(2) Capitais permanentes			
(3) Ativo fixo			
(4) Necessidades em fundo de maneio (5-6)			
(5) Ativo cíclico			
(6) Passivo cíclico			
(7) Tesouraria líquida (1-4) ou (8-9)			
(8) Tesouraria ativa			
(9) Tesouraria passiva			

ANEXO E: INQUÉRITO

Data de criação: 24-03-2012 00:47

Questionário sobre a análise de crédito bancário a start-up

Pretende-se que este Questionário seja apenas respondido por Técnicos que exerçam funções na análise de crédito a empresas na banca.
O presente Questionário surge no decurso de um trabalho de investigação, no contexto do Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico das Faculdades de Engenharia e Economia da Universidade do Porto.
Os dados obtidos destinam-se apenas para fins académicos, sendo garantida toda a sua confidencialidade.
* Required

1. Sexo *

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Experiência na Função *

☐ < 5 anos

☐ entre 5 a 10 anos

☐ > 10 anos

3. Indique o intervalo em que se insere a sua idade: *

☐ < 35 anos

☐ entre os 35 e os 39 anos

☐ entre os 40 e os 44 anos

☐ entre os 45 e os 50 anos

☐ entre os 51 e os 55 anos

☐ entre os 56 e os 60 anos

☐ entre os 61 e os 65 anos

☐ > 65 anos

4. O Banco onde desempenha funções tem o capital maioritariamente detido por capitais: *

☐ Portugueses

☐ Estrangeiros

- 5. Qual o número médio mensal de propostas de crédito para start-up's que analisa: ***
- ☐ < 5
- ☐ Entre 5 e 10
- ☐ Entre 11 e 15
- ☐ Entre 16 e 20
- ☐ > 20

DIMENSÕES DA ANÁLISE

Quando está perante um pedido de financiamento de uma star-up, qual a importância que atribui aos seguintes aspetos:

1. Proposta de Valor (na perspetiva da apresentação dos atributos do projeto com capacidade para direccionar os clientes para esta empresa em detrimento dos restantes players de mercado) *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

2. Nível de criatividade utilizado para a construção do modelo de negócio *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

3.Nível de inovação do projeto *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

4.Capacidade de gestão do promotor *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

5.Existência de patentes *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

6.Existência de licenciamento para o exercício da atividade *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

7.Potencialidade de internacionalização do negócio *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

8.Existência de um plano de marketing *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

9.Existirem parcerias com entidades académicas para o desenvolvimento do projeto *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

10.Apresentação de um Plano de negócios mais detalhado (superior a 50 páginas) *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

11.Apresentação de um Plano de negócios mais resumido (inferior a 50 páginas) *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

12.Apresentação de análise S.W.O.T. *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

13.O nível de participação dos capitais próprios na cobertura financeira do projeto *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

14.A participação de capitais alheios ser partilhada com outras instituições financeiras *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

15.A existência de garantias reais imobiliárias (propriedade do promotor) *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

16.Mencione um que atrás não foi descrito que considere vital para a análise: *

Considerando o mesmo contexto, mas no que diz respeito às projecções financeiras, qual a importância que atribui à apresentação das seguintes informações:

1.Demonstrações de resultados previsionais *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

2.Balanços previsionais *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

3.Demonstração dos fluxos de caixa previsionais *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

4.Balanço funcional previsional *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

5.Mapa de investimento global *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

6.Cobertura financeira global *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

7.Apresentação do cálculo do V.A.L. *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

8.Apresentação do cálculo da T.I.R. *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

9.Projeções de Break-Even *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

10.Apresentação de projeções financeiras com base em cenários alternativos *

- ☐ Sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

11.Mencione uma que atrás não foi descrita que considere vital para a análise: *

INTERLIGAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES

Face às dimensões atrás apresentadas diga qual a importância que atribui aos seguintes aspetos:

1.Coerência entre os dados apresentados em cada uma delas *

SAPO - Portugal Online!
<http://www.sapo.pt/#1/noticias/local>

- ☐ sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

2.As fontes apresentadas nos estudos *

- ☐ sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

3.Fundamentação dos dados apresentados *

- ☐ sem importância
- ☐ Pouca importância
- ☐ Moderada importância
- ☐ Forte importância
- ☐ Vital importância

INTERVENIENTES NO PROCESSO

1.Na sua opinião o promotor deveria construir dois planos de negócios, um para ser apresentado à área comercial e outro para o departamento de risco de crédito? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

2. Na sua opinião quem deve liderar a análise de crédito deste tipo de projetos? *

- ☐ Área comercial
- ☐ Departamento de risco de crédito

3. Em média quantos pedidos de esclarecimentos/documentações adicionais tem necessidade de solicitar para uma análise de crédito a uma start-up? *

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ > 5

DECISÃO DA ANÁLISE DE CRÉDITO

Quais os motivos (até cinco, por ordem decrescente de ocorrência) que de forma mais sistemática justificam a sua rejeição a uma proposta de crédito a uma start up: *

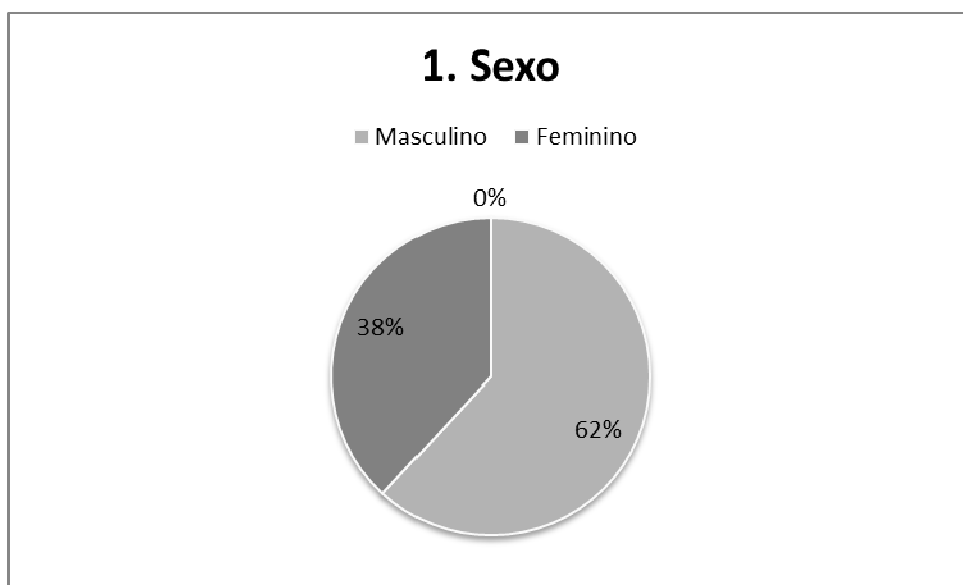
Quais os motivos (até cinco, por ordem decrescente de ocorrência) que de forma mais sistemática justificam a sua rejeição a uma proposta de crédito a uma empresa já instalada no mercado: *

Muito obrigado pela sua colaboração.

Powered by [Google Docs](#)

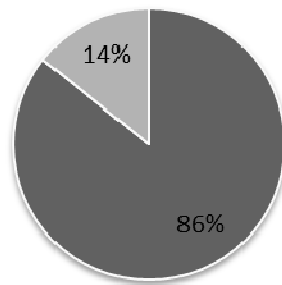
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

ANEXO F: CARATERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS



5. Nº Mensal de Propostas de Start-Up Analisadas

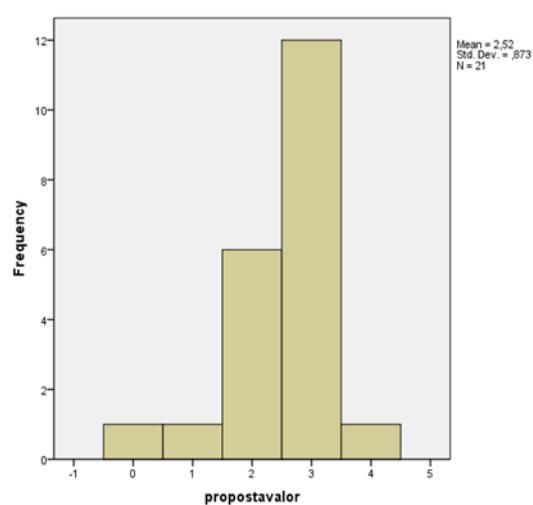
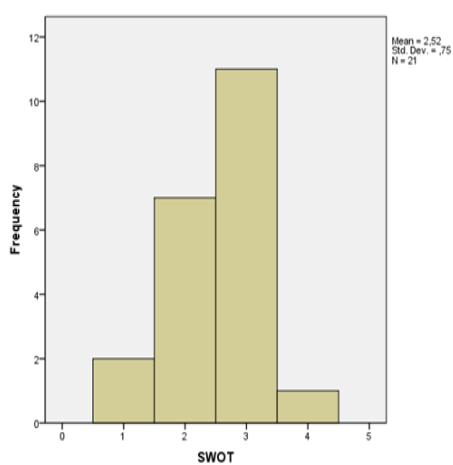
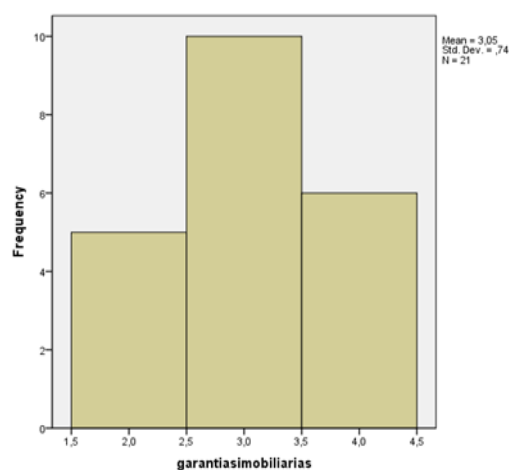
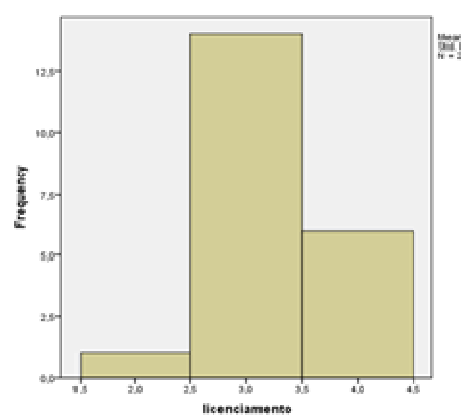
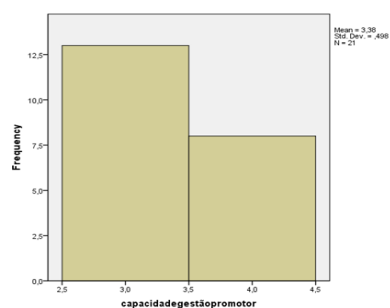
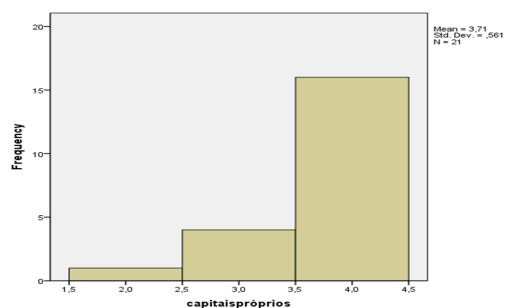
■ < 5 ■ Entre 5 e 10



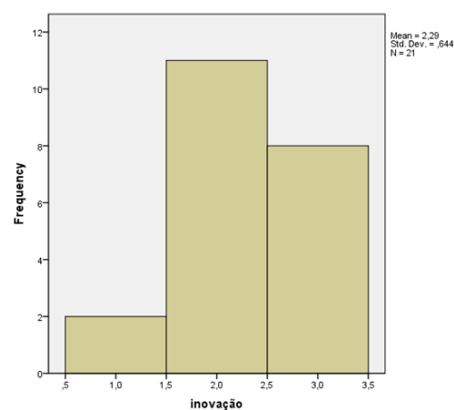
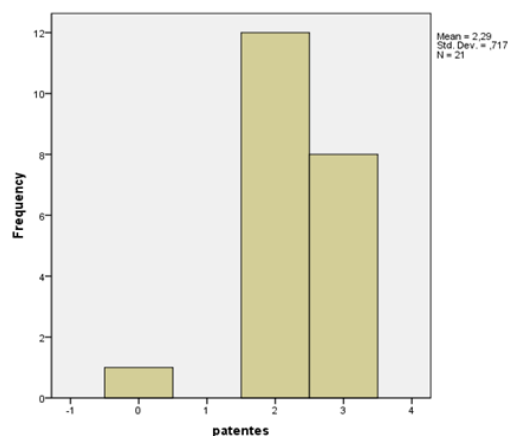
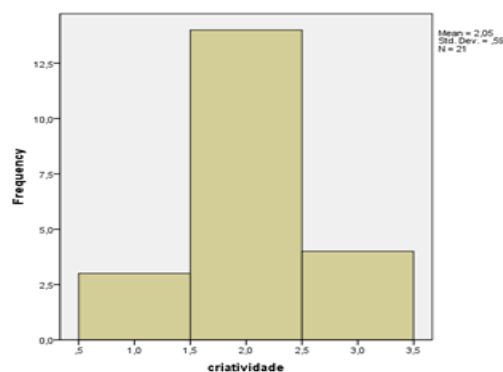
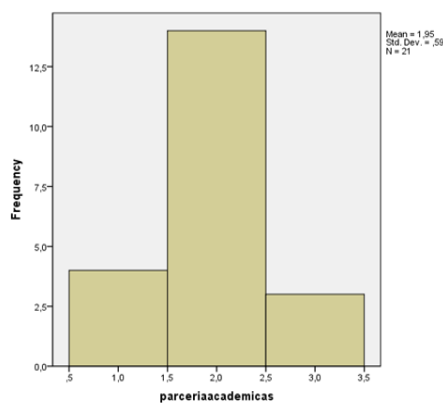
ANEXO G: O PERFIL DOS ANALISTAS – HISTOGRAMAS

Dimensões da Análise

Maior Relevância

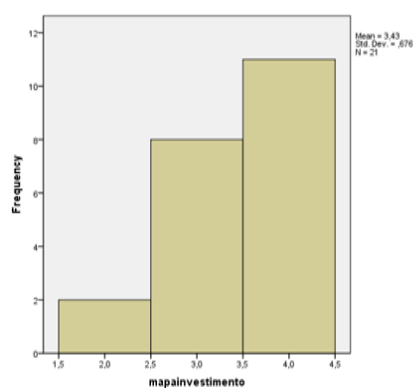
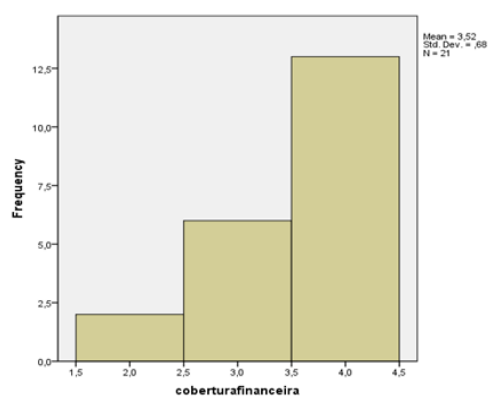


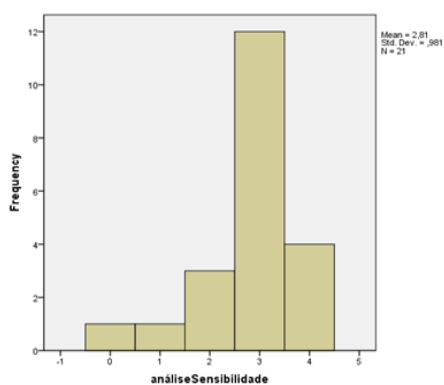
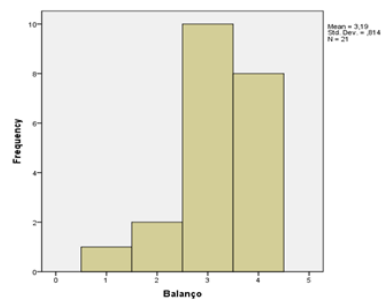
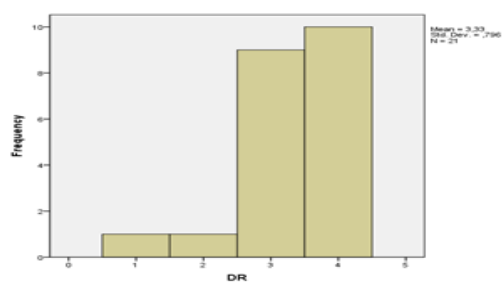
Menor Relevância



Projeções Financeiras

Maior Relevância





Menor Relevância

